

USCS- UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

JOSÉ RIBAMAR TOMAZ DA SILVA FILHO

A GESTÃO DE RELACIONAMENTO ENTRE OS
SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE E
SEUS FORNECEDORES NO MUNICÍPIO DE SÃO
CAETANO DO SUL

São Caetano do Sul

2013

USCS- UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

JOSÉ RIBAMAR TOMAZ DA SILVA FILHO

**A GESTÃO DE RELACIONAMENTO ENTRE OS
SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE E
SEUS FORNECEDORES NO MUNICÍPIO DE SÃO
CAETANO DO SUL**

Dissertação de mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Área de Concentração: Gestão de Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

São Caetano do Sul

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva Filho, José Ribamar Tomaz da

A gestão de relacionamento entre os supermercados de pequeno e médio porte e seus fornecedores no município de São Caetano do Sul / José Ribamar Tomaz da Silva Filho. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

117 p.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2013.

1. Gestão de relacionamentos. 2. Redes interorganizacionais. 3. Supermercados. Dissertação. I. Farina, Milton Carlos. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS**Reitor:**

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenadora do Programa de Mestrado em Administração:

Prof. Dra. Raquel da Silva Pereira

Dissertação defendida em __ / __ / __ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

Prof. Dr. Dilson Gabriel dos Santos

É graça divina começar bem. Graça maior é persistir na caminhada certa. Mas a graça das graças é não desistir nunca.

AGRADECIMENTOS

O mestrado foi um sonho que eu planejei desde 2008. Ano em que eu comecei a trabalhar como professor universitário na universidade estadual de Roraima - UERR. Quando eu decidi fazer o mestrado aqui em São Paulo, pensei nos meus primos que moram nesta cidade para me apoiar neste novo desafio. Infelizmente, não tive o apoio deles e aí tive que ir morar em uma pensão. Foram situações que marcaram muito a minha vida. Quero agradecer a Deus, que me deu livramento, sabedoria, inteligência, saúde, amor, paciência e perseverança para continuar até o fim deste mestrado. Quero agradecer ao meu filho Samuel Tomaz, aos meus irmãos e meus sobrinhos, que me apoiaram nesta decisão. Ao meu pai José Ribamar Tomaz da Silva (*in memoriam*). Em especial a minha mãe, que muitas das vezes deixou de honrar seus compromissos para poder me ajudar. Te amo mãe.

A Simone Almeida Tomaz minha esposa, que também me deu muita força me ligando todos os dias para dizer que eu poderia contar com ela sempre que precisasse. Meu amor, vamos viver juntos por toda a vida.

Meu agradecimento especial também ao meu orientador, o Professor Doutor Milton Carlos Farina por sua paciência, conhecimento, sabedoria e por muitas das vezes, me fazendo acreditar que sou capaz de fazer ainda melhor do que já tinha feito. Ao professor Marcos Antonio Gaspar, que em muitas das vezes também me atendia para poder me ajudar nas minhas dúvidas sobre meu projeto. Quero agradecer também ao prof. Dr. Dilson Gabriel dos Santos, membro da banca que gentilmente aceitou o convite e contribuiu muito com a melhoria da minha dissertação.

Meus agradecimentos, a todos os professores do PPGA da USCS e as colegas da secretaria do programa Marlene e Kátia, da mesma forma agradeço a CAPES que me proporcionou as condições para que eu pudesse me dedicar ainda mais ao meu projeto. Agradeço também a todos da biblioteca na pessoa da Silvia Pegorin Braga, que sempre me atenderam no intuito de ajudar na minha pesquisa.

A minha amiga Rosângela Sarmiento Silva, que também veio comigo de Boa Vista-RR em busca deste sonho e compartilhou seus conhecimentos, sua garra e determinação de sempre procurar em fazer o melhor. Obrigado amiga. Quero agradecer também ao colega e amigo Ferrante por ter dedicado algumas horas do seu tempo para que pudéssemos trocar ideias sobre nosso projeto.

E por ultimo agradeço a Fatinha, ao tio Walter (*in memoriam*) e ao Benicio por ter me deixado morar na casa deles por algum tempo. Por fim, agradeço a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

Muito Obrigado.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar quais práticas de relacionamentos com fornecedores são utilizadas pelos supermercados de pequeno e médio porte no município de São Caetano do Sul. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, a saber: Identificar junto aos gestores supermercadistas quais as formas de relacionamentos mais utilizadas com seus fornecedores; Verificar quais os benefícios à adoção de práticas de gestão de relacionamento com fornecedores têm trazido ao setor supermercadista e Identificar dificuldades apontadas pelos gestores supermercadistas para adoção das práticas de gestão de relacionamentos com fornecedores. As teorias que embasaram esta pesquisa se referiram à gestão da cadeia de suprimentos (SCM), gestão dos relacionamentos com fornecedores (SRM), redes interorganizacionais e supermercados. Esta pesquisa é de caráter descritivo, descrevendo com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta realidade, caracterizada como a gestão de relacionamentos entre supermercadistas e fornecedores, tendo como método de estudo a pesquisa do tipo *survey*, que pesquisou 30 estabelecimentos varejistas. O instrumento básico para a coleta de dados foi um questionário estruturado, com perguntas fechadas, utilizando-se também de uma escala *likert de cinco* pontos e questões dicotomizadas. Para sua aplicação foram realizadas entrevistas com gestores supermercadistas de pequeno e médio porte do Município de São Caetano do Sul, com vistas a identificar e verificar quanto aos objetivos desta pesquisa. Os dados provenientes da parte quantitativa foram tabulados por meio da utilização do software SPSS – *Social Package for Social Sciences*, no qual foram geradas as frequências das variáveis analisadas no estudo. Como resultados, foi possível identificar que os pequenos supermercadistas percebem a importância de se ter relacionamentos mais próximos com seus fornecedores e que esta aproximação pode proporcionar vantagens para seus estabelecimentos. Têm como seu principal fornecedor, os distribuidores, se comunicam com os mesmos por meio dos vendedores que fazem visitas periódicas. Mas preferem tratar suas relações com seus fornecedores por acordos informais e consideram relacionamentos por conveniência (meramente informais) como importantes nas relações com seus fornecedores. Como benefícios, verificou-se que seus fornecedores fazem suas entregas na data prometida, entregam seus produtos sem erros, realizam as entregas completas, atendem a pedidos de produtos em períodos de demanda alta, atendem a frequência de produtos devolvidos, realizam políticas de trocas e trabalham com dois ou mais fornecedores na compra de seus produtos em cada seção supermercadista. E, por último, como agente dificultador para adoção de práticas de gestão de relacionamentos apontadas pelos gestores supermercadistas, identificou-se que o compartilhamento de informações de estoques por ambas as partes não é utilizado, como também o compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos, o baixo incentivo oferecido pelos fornecedores para uma relação de parcerias, prazo para pagamento de produtos, relativamente curtos e a classificação dos fornecedores que vendem seus produtos, mas não fazem nenhum acompanhamento posterior às vendas contribuíram para a identificação dessas dificuldades.

Palavras-Chaves: Gestão de Relacionamentos; Redes Interorganizacionais; Empresas de Pequeno Porte; Supermercados.

ABSTRACT

This research aimed to identify which practices of supplier relationships are used by supermarkets for small and medium businesses in São Caetano do Sul. To achieve the overall goal, specific objectives were defined, namely: Identify with the managers supermarket which forms of relationships most commonly used with its suppliers; Check what benefits the adoption of management practices with suppliers have brought to the supermarket sector and identify difficulties experienced by supermarket managers to adopt management practices of supplier relationships. The theories that supported this research referred to the supply chain management (SCM), supplier relationship management (SRM), interorganizational networks and supermarkets. This research is descriptive in character, describing accurately the facts and phenomena related to this reality, characterized as the management of relationships between supermarkets and suppliers, with the method of study to survey research, which surveyed 30 retail establishments. The basic tool for data collection was a structured questionnaire with closed questions, also using a five-point Likert scale questions and dichotomized. For your application, interviews were conducted with supermarket managers of small and medium businesses in São Caetano do Sul, in order to identify and verify how the objectives of this research. Data from the quantitative section were tabulated by using the SPSS software - Social Package for Social Sciences, which were generated in the frequencies of the variables analyzed in the study. As a result, we could identify that smaller supermarkets realize the importance of having closer relationships with their suppliers and that this approach may provide advantages for their establishments. Have as its main supplier, distributors, communicate with them through the vendors who make periodic visits. But prefer to treat their relationships with their suppliers by informal agreements and consider relationships for convenience (merely informal) as important in relations with its suppliers. As benefits, it was found that its suppliers make deliveries on the date promised, delivering its products without errors, perform deliveries complete, meet product orders in periods of high demand, meet the frequency of returned products carry trade policies and work with two or more suppliers in the purchase of their products in every supermarket section. And lastly, as agent for complicating the adoption of management practices relationships experienced by supermarket managers, we found that the inventory information sharing by both parties is not used, but also the sharing of information packaging products, the low incentive offered by vendors for a relationship of partnership, deadline for payment of products, relatively short and classification of suppliers selling their products, but make no aftercare sales contributed to the identification of these difficulties.

Key Words: Relationship Management; Interorganizational Networks; Small Businesses; Supermarkets.

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 Caracterização dos supermercados do município de São Caetano do Sul..... | 67 |
| Tabela 2 Caracterização dos supermercados – seções existentes..... | 68 |
| Tabela 3 Grau de escolaridade | 69 |
| Tabela 4 Formas de relacionamento entre supermercadistas e fornecedores..... | 71 |
| Tabela 5 Cálculo da moda e mediana das afirmações | 74 |
| Tabela 6 Compra por seção supermercadista | 75 |
| Tabela 7 Cotação de compras..... | 76 |
| Tabela 8 Compras conjuntas com outros supermercados não próprios | 77 |
| Tabela 9 Benefícios quanto às práticas de relacionamento do fornecedor ao supermercadista | 82 |
| Tabela 10 Parcerias com fornecedores quanto aos incentivos | 84 |
| Tabela 11 Meio de comunicação mais frequente entre pequenos supermercados e fornecedores..... | 86 |
| Tabela 12 Trabalha com dois ou mais fornecedores na compra de seus produtos..... | 87 |
| Tabela 13 Prazo de pagamento oferecido pelos fornecedores..... | 87 |
| Tabela 14 Parceria com algum fornecedor no ano de 2012 | 88 |
| Tabela 15 Premiação para fornecedores mais importantes | 89 |
| Tabela 16 Relações com fornecedores | 90 |
| Tabela 17 Tipos de relacionamentos de vital importância | 91 |
| Tabela 18 Sistema para controle de estoque..... | 92 |
| Tabela 19 Classificação do principal fornecedor | 93 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 Vínculos básicos de cooperação | 19 |
| Quadro 2 Principais motivos do aumento da concorrência | 24 |
| Quadro 3 Tipos de relacionamentos existentes entre empresas e clientes | 28 |
| Quadro 4 Principais benefícios no regime de parcerias | 31 |
| Quadro 5 Tipos de relacionamentos de parcerias entre empresas | 32 |
| Quadro 6 Formas de relacionamentos | 34 |
| Quadro 7 Conceito de <i>comakership</i> – interações operacionais | 36 |
| Quadro 8 Seções supermercadistas..... | 40 |
| Quadro 9 Histórico do desenvolvimento dos supermercados no Brasil..... | 41 |
| Quadro 10 Origem das compras | 43 |
| Quadro 11 Empresas estrangeiras atuantes no país | 43 |
| Quadro 12 Crescimento do setor supermercadista no período de 2010 a 2011 | 44 |
| Quadro 13 Estados cobertos pela Nielsen | 46 |
| Quadro 14 Participação do consumo por região..... | 47 |
| Quadro 15 Formato de lojas | 52 |
| Quadro 16 Práticas de relacionamentos..... | 62 |
| Quadro 17 Benefícios dos relacionamentos | 63 |
| Quadro 18 Dificuldades para adoção de práticas de relacionamentos | 64 |
| Quadro 19 Principais resultados alcançados | 94 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Processos de relacionamentos | 09 |
| Figura 2 Fatores contingenciais | 21 |
| Figura 3 Tipos de relacionamentos entre organizações..... | 29 |
| Figura 4 Mapa do município de São Caetano do Sul | 60 |
| Figura 5 Estrutura do instrumento de pesquisa | 60 |
| Figura 6 Modelo empírico da pesquisa | 61 |
| Figura 7 Constituição do universo da pesquisa | 66 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|----|
| ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados | 39 |
| ECR – <i>Efficient Consumer Response</i> | 44 |
| EDI – <i>Eletronic Data Interchange</i> | 44 |
| EUA – Estado Unidos das Américas | 39 |
| IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas | 54 |
| JIT – <i>Just in Time</i> | 11 |
| SEBRAE – Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas | 39 |
| SCM – <i>Supply Chain Management</i> | 03 |
| SRM – <i>Supplier Relationship Management</i> | 02 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 01 |
| 1.1 Problematização | 03 |
| 1.2 Objetivos | 04 |
| 1.3 Justificativa | 05 |
| 1.4 Delimitação do estudo..... | 06 |
| 1.5 Vinculação à linha de pesquisa | 06 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 08 |
| 2.1 Gestão de relacionamento com fornecedores..... | 08 |
| 2.2 Redes interorganizacionais..... | 14 |
| 2.3 Tipos de relacionamentos..... | 26 |
| 2.4 Caracterização do setor Supermercadista..... | 39 |
| 2.4.1 Varejo supermercadista..... | 48 |
| 2.5 O Município de São Caetano do Sul | 54 |
| 3. METODOLOGIA DA PESQUISA | 57 |
| 3.1 Método de pesquisa..... | 58 |
| 3.2 Universo e amostra..... | 58 |
| 3.3 Meios de coleta de dados | 59 |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS | 65 |
| 4.1 Levantamento dos supermercados | 65 |
| 4.1.1 Caracterização dos supermercados do município de São Caetano do Sul | 67 |
| 4.1.2 Caracterização do perfil dos entrevistados..... | 68 |
| 4.2 Formas de relacionamentos mais utilizadas com seus fornecedores | 69 |
| 4.3 Benefícios e dificuldades à adoção de práticas de relacionamentos entre fornecedores e supermercadistas..... | 77 |
| 4.4 Dificuldades apontadas pelos gestores supermercadistas para à adoção de práticas de relacionamento com seus fornecedores | 83 |

| | |
|---|-----|
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 95 |
| 5.1 Limitações do estudo | 95 |
| 6. REFERÊNCIAS | 101 |
| APÊNDICE | 111 |
| Apêndice – Questionário de pesquisa | 111 |

1 INTRODUÇÃO

Uma organização comercial como os supermercados de pequeno e médio portes, vivencia uma rotina de constantes desafios para se manter em atividade, principalmente por conta da forte concorrência das grandes organizações.

Os supermercados de pequeno e médio porte tendem a valorizar suas relações internas e externas, ou seja, valorizam a coordenação entre as várias atividades internas e suas relações com seus fornecedores e isso é entendido como a base para o aumento da lucratividade desse tipo de empresa. Assim os relacionamentos organizados e duradouros que essas empresas utilizam como políticas de gestão entre empresas e clientes e, principalmente, a troca de informações entre eles, é capaz de trazer inúmeros benefícios para as partes envolvidas (VOLLMANN *et al*, 1997).

Essas novas exigências impostas pelo mercado fizeram com que as empresas, de um modo geral, repensassem suas relações e passassem a adotar outras formas de trabalho atribuindo responsabilidades interna e externamente pelo encarecimento da manutenção de todo o processo produtivo, ou seja, é mais vantajoso para as organizações compartilhar e dividir responsabilidades com funcionários e fornecedores do que assumi-las sozinhas. Isso possibilita a redução de custos, menor tempo para desenvolvimento de produtos e serviços, imediata disponibilidade de entrega de produtos para seus clientes e, por consequência, geração de maior lucratividade.

A concretização de parcerias e alianças com clientes e fornecedores como estratégia dependerá da capacidade das empresas de estreitar as competências de seus fornecedores para, de fato, gerar valor ao cliente final da cadeia (HUDLER, 2002).

De acordo com Hoffmann (2002), as relações externas, especialmente a gestão de relacionamentos com os fornecedores, tornou-se uma resposta ao acirramento competitivo, e também fez com que os fornecedores passassem a entender esses relacionamentos, por meio das redes interorganizacionais como ferramentas que geram poder de negociação dos varejistas junto aos fabricantes.

Esse processo de gestão do relacionamento com os fornecedores (*Supplier Relationship Management* - SRM), segundo Lambert (2008), é aquele que define como uma empresa interage com seus fornecedores. Uma empresa que necessita estabelecer estratégias para reter e conquistar clientes, também precisa fomentar as relações com seus fornecedores. Essa gestão com fornecedores deve ser realizada de forma estreita e duradoura privilegiando-se a integração entre empresas e seus fornecedores (CHING, 2001).

Hoje em dia, para que haja relacionamentos mais estáveis, colaborativos, cooperativos e integrados com seus fornecedores, as empresas, sejam elas de pequeno, médio e grandes portes, devem abandonar o habitual modo de se relacionar com seus fornecedores, preocupando-se apenas com a relação comercial sem prestar atenção para as vantagens que a intensidade desse relacionamento pode lhes proporcionar.

O setor varejista vem assumindo importância crescente no panorama empresarial no Brasil e também no mundo. Essas empresas têm procurado dedicar cada vez mais esforços para a conquista e manutenção de seus clientes. Novas tecnologias estão surgindo e possibilitando com que essas empresas desenvolvam relacionamentos estreitos e duradouros com seus clientes e fornecedores a fim de atender suas exigências e satisfação (SILVA; FAMA, 1999; PARENTE, 2000).

A gestão de relacionamentos tornou-se uma estratégia baseada em um conjunto de conceitos, ferramentas, processos e tecnologias, provendo as empresas varejistas de meios para atender os requisitos dos clientes em tempo real, disseminando as informações por todos os departamentos da empresa de forma que esta ação possa se tornar um diferencial competitivo.

O auto-serviço alimentar, ou seja, o setor supermercadista brasileiro, como importante membro do canal varejista e da cadeia de suprimentos, tem apresentado significativas taxas de crescimento se comparado com os demais setores da economia. A evolução e conceito deste setor serão detalhados na revisão da literatura, porém cabe ressaltar que ele foi introduzido no Brasil, a partir da década de 50 passando por períodos de transformações e modificações macroeconômicas.

Os próximos tópicos apresentarão o problema de pesquisa, os objetivos que nortearão o trabalho a ser desenvolvido, sua justificativa, delimitação do estudo e vinculação à linha de pesquisa.

1.1 Problematização

O problema de pesquisa é o fator fundamental para a condução dos trabalhos. Conforme Malhotra (2001) definir o problema de pesquisa é a etapa mais importante, pois, somente mediante a identificação clara e precisa do problema, se torna possível conduzir o projeto acadêmico de forma adequada.

As alterações ocorridas nos ambientes de negócios de ordem social, econômica, política, tecnológica e, principalmente as mudanças de relacionamentos interorganizacionais, também caracterizadas pela formação das redes, ao longo dos últimos anos, têm feito com que as empresas neles inseridos busquem acompanhar tais mudanças, como fator de sobrevivência neste cenário cada vez mais globalizado.

Nesse novo contexto, as empresas devem explorar mais essa modalidade de se fazer negócios, ou seja, estabelecendo relações de parceria externa com fornecedores em geral, ampliando suas relações do plano operacional para o plano estratégico da empresa, de modo que se proporcione a integração de todas as atividades ao longo da cadeia com a ideia de colaborar, cooperar e compartilhar interesses (MORGAN, 1996).

O gerenciamento da cadeia de suprimento (SCM – *Supply Chain Management*) é cada dia mais reconhecido como mecanismo de integração dos processos de negócios entre empresas. É a forma integrada de planejar, controlar e otimizar o fluxo de bens ou produtos, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final (HANDFIELD, 2003).

Para Murad e Lima (2008) o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) tornou-se, nos últimos anos, termo frequentemente utilizado nos meios acadêmicos e empresariais, bem como a gestão de relacionamento com fornecedores (SRM – *Supply Relationship Management*) também passou a ganhar significativa importância em virtude de ter reforçado seu papel estratégico no setor de compras. Esta ferramenta integrada com outros setores,

como por exemplo, de desenvolvimento de produtos, de engenharia e de manufatura, visa adequar os relacionamentos conforme o grau estratégico do produto, ampliando para relacionamentos proativos (com um alto nível de cooperação entre fornecedores e clientes) de forma a obter ganhos para toda a cadeia de suprimentos.

A gestão do relacionamento com fornecedores (SRM) tem por finalidade propiciar essa integração entre os elos que compõem a cadeia de suprimentos, permitindo-lhes: a redução dos custos, o compartilhamento dos riscos, inovação, extensão de produtos e serviços, economia de escala, acesso à tecnologia e ao conhecimento. Assim, a utilização da gestão do relacionamento com fornecedores propicia o aspecto colaborativo entre os participantes dessa cadeia que compartilham um objetivo comum: a busca pela eficiência e eficácia no desempenho das relações entre as empresas.

O presente trabalho tem como premissa analisar as dificuldades apresentadas na gestão de relacionamentos dos supermercados de pequeno e médio porte do município de São Caetano do Sul, como também verificar as práticas de gestão de relacionamentos utilizadas por este setor em relação aos seus fornecedores, como políticas de gestão para competirem em mercados cada vez mais turbulentos.

Diante do exposto, levanta-se o problema que segue:

Como os supermercados de pequeno e médio porte do Município de São Caetano do Sul utilizam das práticas de Gestão de Relacionamentos com seus Fornecedores?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é identificar quais práticas de gestão de relacionamentos com fornecedores são utilizadas pelos supermercados de pequeno e médio porte do município de São Caetano do Sul.

Como objetivos específicos têm-se:

- Identificar junto aos gestores supermercadistas quais as práticas de gestão de relacionamentos mais utilizadas com seus fornecedores;
- Verificar quais os benefícios à adoção de práticas de gestão de relacionamento com fornecedores têm trazido ao setor supermercadista;
- Identificar dificuldades apontadas pelos gestores supermercadistas para adoção das práticas de gestão de relacionamentos com fornecedores.

1.3 Justificativa

Trazer para o ambiente acadêmico o tema abordado decorre da preocupação de se estabelecer estratégias de gestão capazes de proporcionar melhor conhecimento acerca das dificuldades apresentadas na maneira de gerir o relacionamento com os fornecedores nas empresas de pequeno e médio porte, em um mundo de constantes transformações.

Num cenário cada vez mais disputado, o uso das ferramentas de gestão de relacionamentos como estratégia competitiva torna-se um fator decisivo para a sobrevivência das empresas, em virtude das dificuldades que elas enfrentam para obter vantagens competitivas, especialmente aquelas de menor porte. E os principais fatores que engessam o alcance dessas pequenas e médias empresas à competitividade são: custos de produção elevados, baixo ou nenhum poder de negociação com fornecedores, além da elevada carga tributária, quando legalizadas (SEBRAE, 2012). Para que isso deixe de ser um entrave ao crescimento dessas empresas, a atuação individual sem o desenvolvimento de uma gestão do relacionamento com fornecedores (SRM) deve dar lugar aos interesses compartilhados, troca de conhecimentos e informações, tomadas de decisões de forma colegiada, solidariedade com colaboradores e ter a visão do fornecedor e também do concorrente como aliados.

Face ao exposto, o propósito desta pesquisa é oferecer um melhor conhecimento acerca das dificuldades de administração no segmento de varejo alimentício, sendo neste caso, os supermercados de pequeno e médio porte do município de São Caetano do Sul, com vistas tanto à adoção de melhores práticas de gestão quanto à formulação de políticas interorganizacionais.

Assim, espera-se que os resultados obtidos possam e venham contribuir para ampliar o nível de conhecimentos das necessidades de se estabelecer práticas de gestão de relacionamentos e, por consequência, fornecer subsídios para os fornecedores, tais como fabricantes, representantes, distribuidores e atacadistas, fortalecerem o relacionamento com seus clientes. Este trabalho também pode representar uma contribuição acadêmica para o progresso dos níveis de eficiência e eficácia na gestão das pequenas e médias empresas supermercadistas.

1.4 Delimitação do estudo

A presente pesquisa está delimitada geograficamente no Município de São Caetano do Sul, localizado na região do Grande ABC por ser importante centro industrial e comercial da grande São Paulo. É um município cujas dimensões geográficas pequenas favoreceram a realização da pesquisa cujos resultados podem contribuir para a realização de pesquisas futuras em outros municípios.

A pesquisa limita-se ao estudo da gestão de relacionamento entre os supermercados de pequeno e médio porte seus fornecedores do município.

1.5 Vinculação à linha de pesquisa

A pesquisa insere-se no âmbito da Linha de Pesquisa 3: Gestão de Redes Organizacionais, da Universidade Municipal de São Caetano - USCS do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Assim, o presente estudo será realizado junto ao setor supermercadista da cidade de São Caetano do Sul, procurando identificar que práticas de relacionamentos são utilizadas junto a seus fornecedores. Desse modo, este trabalho qualifica-se aos interesses específicos desta linha de pesquisa que busca investigar o fenômeno redes de empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com vistas a responder ao problema proposto e aos objetivos deste trabalho, torna-se necessário buscar subsídios teóricos na literatura existente a respeito do tema. Inicialmente parte-se para a reflexão sobre o tema gestão de relacionamento com fornecedores, evidenciando suas principais contribuições conceituais. Em seguida, serão apresentados os aspectos teóricos relacionados à abordagem sobre os supermercados e suas principais características.

2.1 Gestão de Relacionamento com Fornecedores

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* - SCM) tem por finalidade, agregar um conjunto de métodos que são usados para proporcionar uma melhor integração e uma melhor gestão de todos os parâmetros de uma rede como: transportes, estoques, custos, armazenagens entre outros. Estes parâmetros estão presentes nos fornecedores, na própria empresa e finalmente nos clientes (HANDFIELD, 2003). A gestão adequada da rede, permite uma produção otimizada para oferecer ao cliente o produto certo, na quantidade certa (BALLOU, 2001). “O gerenciamento da cadeia de suprimentos assegura que o produto, as informações, os serviços e os recursos financeiros fluirão, todos suavemente por meio de todo o processo de criação de valor,” segundo (HUTT; SPEH, 2010, p.10).

É importante ressaltar que o escopo do gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM), abrange toda a cadeia produtiva, incluindo a relação da empresa com seus fornecedores e clientes, e não apenas a relação com seus fornecedores. Para Maranhão (2006), um dos processos chave do SCM é, justamente, o de gerenciar o relacionamento com fornecedores, para se ter flexibilidade a fim de atender o mercado no *timing* e na forma demandados.

Segundo Resende; Mendonça e Araújo (2005), o gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve a integração de todos os elementos da criação de valor ao longo da cadeia (Processos de suprimentos, de manufatura e de distribuição). Os autores acrescentam que o SCM, apresenta uma função estratégica para o sucesso de uma organização, no qual as

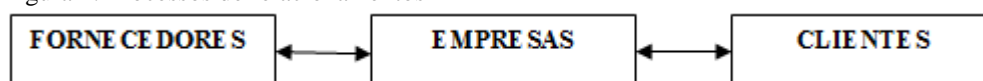
relações com fornecedores são apontadas como elementos principais nesse processo de integração.

Adicionalmente, Hutt e Speh (2010), afirmam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos inclui o planejamento e o gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento e na compra, conversão e todas as atividades de gerenciamento da logística. As atividades centrais do SCM são as atividades de coordenação e colaboração desempenhadas com os parceiros do canal, que podem incluir fornecedores, intermediários, prestadores de serviços terceirizados e clientes. Em “suma, o gerenciamento da cadeia de suprimentos integra o gerenciamento da oferta e da demanda dentro e pelas empresas” (HUTT; SPEH, 2010, p.15).

Segundo Vieira (2006) o desempenho dos parceiros no gerenciamento da cadeia de suprimentos, serve também para aproximar os participantes da cadeia de varejo em torno de um diálogo que possibilite um contato maior entre as áreas funcionais das empresas, tanto no campo operacional como no tático. O autor diz ainda, que este maior envolvimento se traduz em maior compartilhamento de informações e ações conjuntas, completando o ciclo de colaboração em toda a cadeia (VIEIRA, 2006).

Conforme Christopher (2007) o gerenciamento da cadeia de suprimentos refere-se à vinculação e coordenação de todos os processos existentes nos relacionamentos com fornecedores, empresas e clientes, conforme ilustrado na Figura 1 abaixo.

Figura 1: Processos de relacionamentos



Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão da literatura.

Para o autor, esses processos relacionam-se a todas as atividades de troca de produtos ou serviços e também a troca de informações entre as organizações membros de uma mesma cadeia.

Christopher (2007) descreve ainda que nesta integração entre as organizações, o objetivo é criar meios de gestão cada vez mais eficazes e capazes de oferecer inúmeras

vantagens para todas as partes da cadeia. Essas vantagens podem ser exemplificadas como: redução de estoques por meio do compartilhamento de informações sobre demanda; vantagem competitiva em relação à preferência dos clientes; preços reduzidos de produtos e serviços, entre muitas outras vantagens. Fundamentalmente, o SCM, baseia-se em três princípios básicos: o compartilhamento de informações, integração e parceria (VAN DE VEN, 1976).

Cooper (2006) com este mesmo raciocínio também corrobora afirmando que, para uma organização, parte integrante de uma cadeia de suprimentos, estar conectada a uma rede pode acarretar inúmeros benefícios que podem ser alcançados gerando, uma maior eficiência em suas operações, obtendo uma melhoria na sua relação com fornecedores, habilidades de análise e de integração, foco nos serviços aos clientes, qualidade no produto, redução do ciclo de tempo, utilização dos ativos e flexibilidade operacional. O autor conclui ainda que essas capacidades adquiridas pelas empresas incluem também o gerenciamento da demanda, serviços operacionais enxutos, gerenciamento de ordem de distribuição, gerenciamento de ativos de sincronização de suprimentos e demanda.

A gestão de relacionamentos com fornecedores (SRM) deve ser entendida como um conjunto de conceitos, técnicas de relacionamento e ferramentas utilizadas para melhorar o desempenho do gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM), por meio de melhor eficiência nos relacionamentos com seus fornecedores em todas as fases da cadeia (GUNASEKARAN *et al*, 2003). Para os autores, o gerenciamento do relacionamento com fornecedores pode ser considerado como uma estratégia, alicerçada em princípios de compras, no desenvolvimento de parcerias de longo prazo, em ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) e nos processos internos simples e eficazes, com o objetivo de melhorar os resultados da empresa.

Conforme Harland (1996), as empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos, devem manter uma relação próxima com seus fornecedores, com objetivo de melhorar seus desempenhos, até mesmo por força dos negócios envolvidos entre organizações. Os acordos de fornecimento levam ao interesse comum, em que a empresa cliente precisa de um fornecedor confiável e a empresa fornecedora precisa da oportunidade de negócios. As recentes estratégias e tendências em relação à atuação em cadeia ou rede, como alianças estratégicas e parcerias, têm levado ao maior interesse no estabelecimento de

boas relações entre as organizações. O gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) representa também o gerenciamento de relacionamentos entre as empresas, e construir relações de longo prazo significa investir em relacionamentos bem sucedidos (MENTZER *et al*, 2000).

Para Aun (2005), da mesma forma que o gerenciamento da cadeia de suprimentos, passou a ser considerado de importância estratégica para as empresas, os fornecedores também passaram a ser encarados como oportunidades de agregação de valor ao cliente final e, não como agregadores de custos. Assim os relacionamentos entre as empresas e seus fornecedores deixaram de ter foco apenas na redução de despesas e passaram a ter foco nos benefícios que estes relacionamentos podem lhes proporcionar.

Leenders e Fearon (1993) descrevem que o relacionamento com fornecedores, nos últimos anos, tornou-se muito dinâmico, em virtude de sua complexidade para o alcance de sua melhoria e satisfação dos clientes. Fatores como meio ambiente, social, políticos, qualidade, entrega, custos e serviços, foram determinantes para essa mudança nas relações interorganizacionais ocorridas no processo de compra e fornecimento. Os autores afirmam que a gestão de relacionamento com fornecedores pode fazer a diferença estratégica para as empresas, pois promove uma melhoria contínua na satisfação do cliente, derivada da procura por novas e melhores maneiras de gerenciar estas relações.

Segundo Christopher (2007), muitas foram as organizações que acabaram enxergando benefícios nos relacionamentos mais próximos com seus fornecedores. Esta aproximação permitiu encontrar meios de diminuir os custos da cadeia, através da concentração de atividades, como sistemas de entrega *Just in time* (JIT), interligações dos processos de pedidos de compras e eliminação da necessidade de retrabalho por meio de programas de melhoria da qualidade. No relacionamento mais próximo com os fornecedores, foi constatado que é possível criar valor para os clientes trabalhando junto com eles, na melhoria de produtos já existentes e no desenvolvimento de novos também (CHRISTOPHER, 2007).

Nesse contexto de relacionamento com fornecedores, Bowersox e Closs (2001), pontuam que o objetivo de aproximar as empresas a trabalharem de forma conjunta em uma cadeia de suprimentos, é aumentar a competitividade do canal, baseado em dois princípios:

a) na redução do risco e aprimoramento da eficiência do processo como um todo, b) na eliminação do trabalho duplicado e inútil. Neste princípio, segundo os autores o compartilhamento de informação e o planejamento conjunto podem eliminar ou reduzir grande parte do risco de especulação com estoque.

Lambert (2008) complementa afirmando que a gestão de relacionamento com fornecedores, deve ser entendida como um resultado pretendido onde há uma relação ganha - ganha, em que ambas as partes se beneficiam. A clareza nessas condições estabelecidas e nos critérios adotados torna-se de vital importância para o sucesso dos relacionamentos.

Outra contribuição em referência ao tema gestão de relacionamentos com fornecedores é apresentada por Larsen, (1999), quando afirma que os relacionamentos com fornecedores nos últimos anos, foram tratados pelos gestores com foco apenas nas atividades internas das organizações. Segundo o autor, o foco hoje deve se estender aos relacionamentos externos, independentemente de serem com fornecedores de matérias primas, de serviços, terceirizados, co-produtores e clientes.

Na gestão de relacionamento entre empresas, no âmbito de compras globais, Humphreys (1998) adverte que, mais do que nunca é necessário saber administrar todas as interfaces existentes entre empresas compradoras e fornecedoras, para assegurar o abastecimento sincronizado da cadeia de suprimento e garantir relacionamentos de longo prazo.

Siqueira (2005) ressalta que o conceito de gerenciamento do relacionamento com fornecedores (SRM), não pode ser confundido diretamente como conceito de relacionamento com os clientes (CRM). O relacionamento com clientes, de certa forma, influencia nas relações com os fornecedores, porque há a necessidade de informações valiosas para o desenvolvimento de produtos, que somente na interação com os clientes é possível obter tais informações. Já nas relações com os fornecedores, o autor afirma que nestes há um conjunto de técnicas de relacionamento e procedimentos utilizados para melhorar o desempenho do SCM, através de uma melhor eficiência nos relacionamentos com os fornecedores em todas as fases da cadeia de suprimentos.

Kelly (2003) e Siqueira (2005) acrescentam que o conceito do gerenciamento do relacionamento com fornecedores, tem como objetivo analisar a relação entre a empresa e seus fornecedores para a busca de vantagens competitivas e a redução de custos. O conceito busca também identificar oportunidades de melhoria nos processos de aquisição de materiais e serviços, e contribuir para que as empresas atinjam suas metas. Estes objetivos agregam impactos pertinentes nas relações entre empresas.

A cadeia de suprimentos inclui um grande conjunto de empresas que atuam nos diversos processos críticos envolvidos no SCM, segundo (HUTT; SPEH, 2010). Esses processos são:

- Gerenciamento do relacionamento com o cliente;
- Gerenciamento do relacionamento com o fornecedor;
- Gerenciamento do serviço ao cliente;
- Gerenciamento da demanda;
- Atendimento do pedido;
- Gerenciamento do fluxo de fabricação;
- Gerenciamento do produto e comercialização e;
- Gerenciamento de devoluções.

Neste trabalho o foco está voltado para o gerenciamento do relacionamento com os fornecedores.

Foram encontrados vários trabalhos que discutem sobre gestão de relacionamentos com fornecedores, porém, é importante ressaltar a diferença entre o tema deste estudo e a maneira excessivamente comercial com que o SRM vem sendo discutido. Assim sendo, Chopra e Meindl (2003) corroboram afirmando que por muito tempo, grandes empresas praticaram uma política de relacionamento com fornecedores de modo distante, com um número expressivo de organizações para aquisições de bens e serviços, em que a prioridade era dada somente ao preço de aquisição e não aos interesses do relacionamento estratégico.

Para Hoffmann *et al* (2002), esses relacionamentos permitem às organizações uma adaptação necessária para continuarem sobrevivendo em mercados cada vez mais competitivos e turbulentos. Nem sempre as organizações são capazes de se adequarem ao

ambiente em que estão inseridas. A adequação depende do grau de pressão exercido sobre a organização e de como essa emite a resposta, podendo ser imediata ou não. Estando as organizações estabelecidas no ambiente e esse exercendo influência constante sobre elas, é necessário o aprofundamento da questão econômica, social e cultural, no seio das pesquisas organizacionais. Nesse sentido, o relacionamento interorganizacional pode representar uma alternativa na adequação das empresas ao ambiente pela qual estão estabelecidas.

As constantes mudanças ocorridas no mercado têm feito com que estas empresas, busquem continuamente por relacionamentos interorganizacionais para o alcance de estratégias eficientes. Diante desse cenário, autores como Amato (1990), Schmitz e Nadvi (1999) e Hoffmann (2002) contextualizam que as relações interorganizacionais em redes proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo das organizações, bem como sinergias coletivas geradas pela efetiva participação das empresas e, por sua vez, fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento em ambientes hipercompetitivos.

As cadeias de suprimentos devem ser administradas de modo integrado e de acordo com o fluxo do processo para o negócio. Dessa forma fica claro o papel crítico do SCM (HUTT; SPEH, 2010).

2.2 Redes Interorganizacionais

A expressão redes tem sua definição pautada nas afirmações de Fombrum (1997) e Castells (1999), quando dizem que rede deve ser entendida como um conjunto de nós interconectados. Esse conceito amplo e variado permite que o termo “rede” seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. Marcon e Moinet (2000) afirmam que rede, dentro do campo de estudos das ciências sociais, designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente.

Para Balestrin e Vargas (2003), estas interligações também podem ocorrer através da comunicação entre os autores envolvidos, considerada como a base da teoria dos pequenos grupos, sendo entendida como formas especiais de alianças estratégicas entre as empresas membros de uma rede. Assim sendo, a comunicação passa a ser peça fundamental para que haja relacionamentos entre os atores da rede (BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Quanto ao contexto de redes interorganizacionais Rech (2006) e Fish (2007) consideram que este também deve ser entendido no aspecto organizacional por diversos termos, sendo que todos esses possam ser genericamente considerados 'rede'. Assim, os termos podem ser entendidos como: parceria, aliança estratégica, coligação, relação interorganizacional, acordo de cooperação ou acordo de colaboração, associativismo, rede social, rede burocrática, rede *topdown*, rede flexível, rede horizontal, rede vertical, rede estratégica, rede linear e rede dinâmica.

O propósito das relações interorganizacionais é buscar mecanismos para o desenvolvimento interno e externo das organizações, bem como, fortalecer as chances de sobrevivência e crescimento frente às incertezas de mercado. Ainda em relação ao termo redes interorganizacionais, este vem sendo estudado pelo meio acadêmico e profissional desde a década de 1980. Conforme dados apresentados por Oliver e Ebers (1998), até o ano de 1998 mais de uma centena de artigos foram publicados em revistas científicas das áreas de administração, economia, política e sociologia das organizações, que abordavam tal conceito.

Esses estudos, assim como outros sobre este assunto, discutem principalmente os aspectos de redes interempresariais, nas quais há relações horizontais, onde não há subordinação, e não existem pessoas que mandam e outras que obedecem. Porém, no que diz respeito especificamente a redes, ou cadeias de suprimentos, em que a relação é essencialmente vertical, os estudos são principalmente descritivos e focalizados mais para grandes corporações (HARLAND *et al*, 2001), o que representa uma oportunidade a ser explorada e estudada no contexto das empresas de pequeno e médio porte, como por exemplo, no setor supermercadista.

Para Grandori e Soda (1995), os estudos sobre as redes oferecem uma preciosa base de interesses comuns e potencial diálogo entre os vários ramos da ciência social. Os relacionamentos interorganizacionais são crescentemente importantes na vida econômica, pelo fato de facilitarem a complexa interdependência transacional e cooperativa entre as organizações. Sua importância é igualmente reconhecida do ponto de vista teórico, pelo fato de poderem ser estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas.

Segundo Nhoria e Eccles (1999) existem três razões principais para o aumento do interesse sobre o estudo de redes interorganizacionais. a primeira razão está relacionado à emergência da nova competição como a que ocorreu nos distritos industriais italianos e do Vale do Silício. Se o velho modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo atual considera como característica que a nova competição é a rede de relações laterais intra e interfirmas, ou seja, a análise do modelo horizontal. O ambiente mais competitivo exige a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia. O novo ambiente pede organizações mais flexíveis e capazes de se adaptarem às crescentes complexidades ambientais mais rapidamente. A segunda está relacionada ao surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como por exemplo, as bases de dados compartilhados, o correio eletrônico, as intranets organizacionais e a internet, que têm tornado possível uma maior capacidade de interação entre firmas dispersas. E por último, a consolidação da análise de redes como disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandida para uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais (NHORIA; ECCLES, 1999).

Conforme Zen e Wegner (2008) a formação de redes interorganizacionais tem se tornando um importante elemento na busca pela competitividade e na estratégia de sobrevivência das organizações. Através da cooperação, as organizações conseguem superar limitações e combinar competências de forma sinérgica, obtendo recursos e oportunidades às quais individualmente não teriam acesso. Esse movimento não se limita a empresas privadas de pequeno e médio porte, mas abrange também as de grande porte e diversos tipos de organizações públicas ou sem fins lucrativos.

Para os autores, as redes interorganizacionais emergem por motivos como: redução de custos de transação, aumento no poder de barganha e acesso a novos mercados e a recursos escassos. Esses novos arranjos organizacionais são desenvolvidos em resposta a um ambiente dinâmico e competitivo, no qual a base de conhecimentos das organizações é fundamental para gerar inovações e acompanhar as contínuas mudanças ambientais. Em todos os casos, a cooperação é utilizada como uma estratégia capaz de manter ou ampliar a competitividade dos participantes, diante de um cenário altamente globalizado e que muda rapidamente (ZEN; WEGNER, 2008).

Outros autores como Olive; Ebers (1998), Alighieri; Lima; Filho (2006) destacam vários outros motivos para a formação dos relacionamentos, dentre os quais se destacam: a superação de regulamentações governamentais, necessidade legal, economia de escala, troca de tecnologia, bloqueio ou diminuição da competição, facilidade de expansão internacional, colaboração entre os integrantes, obtenção de vantagem competitiva, sinergia, redução de riscos, incertezas, aumento do campo de ação organizacional e acesso a novos mercados (HO, 2006).

De acordo com Pedrozo; Hansen; Barnett (2001) o desenvolvimento de relações cooperativas entre as organizações tem crescido nos últimos anos como uma resposta ao aumento da complexidade, da incerteza e da competitividade, que ultrapassa os territórios nacionais e tem se tornado global. Desse modo, o estabelecimento dessas novas formas de arranjos interorganizacionais, muitas vezes tem levado a uma verdadeira “desfronteirização” das organizações participantes, gerando uma nova entidade coletiva que emerge dessas relações (HANSEN, 2001).

Segundo Zawislak (2000), as relações de cooperação referem-se a ações conjuntas, onde dois ou mais agentes estabelecem um acordo para regular uma relação de troca que visa uma complementaridade entre as partes envolvidas. Esta relação de troca de ativos tangíveis e intangíveis, quando devidamente complementados, gera novas competências, com as quais os agentes esperam atingir um estágio de desempenho superior, inacessível até então.

Como já citado, as relações interorganizacionais podem proporcionar inúmeras vantagens para as empresas integrantes de uma cadeia de suprimentos. Esta colocação é corroborada por Fayard (2000), quando afirma que para um conjunto de empresas fazer parte de uma rede torna-se fator altamente estratégico para uma maior competitividade das organizações do século XXI. Jarrillo (1998) defende em suas publicações sobre as redes interorganizacionais, que as mesmas podem alcançar inúmeros benefícios, entre eles, a contratação de agentes que poderão fazê-las com maior eficácia e eficiência do que a própria empresa.

Diversos outros autores ao estudar o tema sobre as relações entre empresas compradoras e fornecedoras, como modelo de competitividade, apontam para a necessidade da prática de cooperação interorganizacional como estratégia para sobrevivência e desenvolvimento das empresas, assim como um fator gerador da competitividade local e do desenvolvimento regional (CANDIDO, 2001).

Em um regime de relacionamento entre empresas, Robertson e Ross Junior (2007), definem que esta relação é uma conexão entre dois ou mais agentes, e que podem ser: organizações, pessoas, sociedades ou até mesmo nações-estado. Portanto, a cooperação em rede é a estrutura formada pelos relacionamentos que os agentes mantêm com outros agentes. Neste caso, segundo os autores quando os relacionamentos incidem entre empresas eles recebem a nomenclatura de relacionamentos interorganizacionais. Tais relações podem ser definidas como as transações, fluxos e as ligações de recursos relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais empresas (OLIVER, 1990). Assim, estas relações com parcerias tornam-se extremamente importantes para as empresas na atual competitividade de mercado (ROBERTSON; ROSS JUNIOR, 2007).

Diante deste contexto, Schmitz (1992) e Nadvi (1999) apresentam três tipos básicos de vínculos de cooperação entre organizações em determinado ambiente a partir da definição da cadeia produtiva do segmento econômico em questão. Com relação a vínculos de cooperação, estes podem ser entendidos como um ato muito simples de apoio entre empresas, no qual valores são compartilhados e há muito comprometimento mútuo existentes nas relações interorganizacionais (SPINK, 2002), como pode ser observado no Quadro1.

Quadro 1: Vínculos básicos de cooperação

| VÍNCULOS DE COOPERAÇÃO | |
|------------------------|---|
| Vínculos Verticais | Referem-se às ligações “anteriores” através dos relacionamentos entre fornecedores e subcontratados e, ligações “posteriores” envolvendo consumidores e clientes. A cooperação efetiva abrange aspectos como organização e fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de produtos e processos, controle de qualidade, design e marketing etc. |
| Vínculos Horizontais | Este tipo de vínculo ocorre entre produtores do mesmo nível e podem envolver também instituições que oferecem apoio e fomento à atividade empresarial, como as associações empresariais. Os principais objetivos deste tipo de vínculo são: a prática de estratégias de marketing conjunta; a aquisição coletiva de insumos; compartilhamento de encomendas volumosas e/ou divisão de níveis de produção a partir de capacidades produtivas; a utilização comum não só de instalações, máquinas e equipamentos e ferramentas, mas também de informações sobre o mercado e desenvolvimento conjunto de produtos. Para os autores, este tipo de vínculo configura um nível de relacionamento entre produtores que competem, representando possibilidade de conflitos, o que não exclui ação conjunta para solucionar problemas específicos em áreas menos expostas à competição como treinamento e disponibilização de infra-estrutura. |
| Vínculos Multilaterais | Envolve a participação de instituições de apoio à atividade empresarial da região e o tipo de assistência prestado a um conjunto de produtores de determina do segmento econômico. Essas relações incluem cooperação do tipo horizontal com o objetivo de conceber, instalar e administrar estruturas locais de comércio, de acesso e disponibilização de informações, parceria com centros de pesquisa e prestação de serviços de um modo geral. |

Fonte: Schmitz (1992) e Nadvi (1999) *apud* Candido (2001) adaptado.

Os vínculos apresentam-se de formas diferentes de acordo com as classificações do ambiente e sua natureza, com a finalidade de continuar sendo a de prestação de serviços aos membros da rede, para o exercício em comum, ou seja, o compartilhamento de informações e a adoção de um regime de colaboração.

Quando se trata de relacionamentos interorganizacionais, as organizações ou mesmo as pessoas parecem já ter estabelecido uma relação de confiança a partir de experiências de colaboração e até de cumplicidade durante as atividades executadas. Conforme Dodgson (1993) existe uma grande quantidade de definições para colaboração. O autor cita como exemplo as alianças, aos acordos cooperativos e redes, que incluem um amplo conjunto de atividades.

Os relacionamentos que são formados entre organizações, podem ser com fornecedores, clientes, institutos de ensino e pesquisa e, ocasionalmente, concorrentes. A cooperação pode ocorrer em dois sentidos do sistema produtivo: vertical ou horizontal. A

cooperação vertical – redes *top-down*- ocorre entre os diferentes elos de uma cadeia produtiva de um determinado produto, que se estabelece entre organizações que atuam em diferentes estágios desta cadeia. Cooperação horizontal destina-se aos objetivos de desenvolvimento em geral, e dos projetos em particular, são estabelecidos pelos beneficiários em função de suas características, necessidades e possibilidades (DODGSON, 1993).

Outra contribuição de Dodgson (1993) são os fatores motivadores para a existência de cooperação. O autor cita diferentes enfoques presentes na literatura científica que são: mudanças nos sistemas de produção, mudanças tecnológicas, relações econômicas e competitivas e aprendizagem organizacional. Assim como os fatores motivadores, os objetivos das relações de cooperação podem ser diversos, desde que estes não sejam conflitantes, mas complementares entre si.

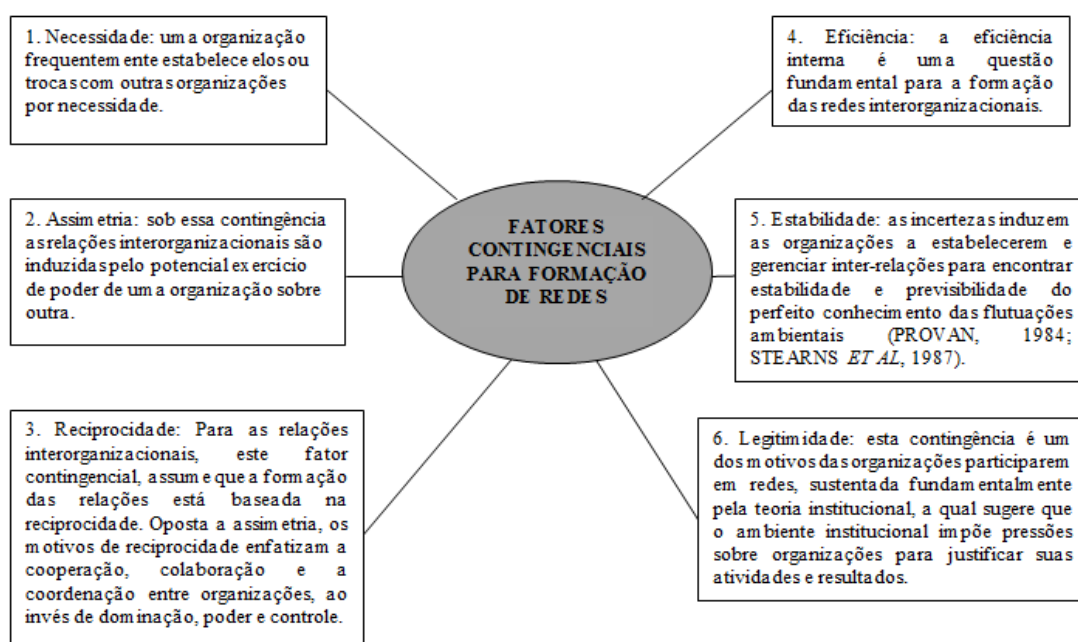
Quanto ao uso dos termos de cooperação e colaboração, os autores Gray e Wood (1991) e Morvan (1991, apud RICHARDSON, 1972) corroboram apresentando algumas similaridades entre seus conceitos. Para Morvan (1991, *apud* RICHARDSON, 1972), a essência da cooperação reside no fato de que os parceiros aceitam comprometer-se com algumas obrigações e fornecem, em contrapartida, um certo grau de garantia quanto ao seu comportamento futuro. A cooperação é apresentada, portanto, como uma forma de organização alternativa às transações de mercado e pertinente em si. Na colaboração, Gray e Wood (1991) descrevem que a mesma é um processo através do qual, diferentes partes, observando diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões. Colaboração ocorre quando um grupo de empresas com domínio de um problema se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema.

Conforme Morin (1977) as redes apresentam formas complexas de organizações e uma das questões de amplo interesse nos estudos sobre redes, é entender as condições contingenciais e demais fatores críticos presentes na formação e manutenção das redes interorganizacionais. Entre as diferentes possibilidades de arranjos cooperativos destaca-se a crescente formação de redes interorganizacionais, que podem ser constituídas por organizações públicas e privadas baseando-se na cooperação para atingir aos objetivos complementares dos atores envolvidos (BALESTRIN, 2005).

O fato é que geralmente a formação de uma rede é motivada pela pressão de múltiplos fatores como, por exemplo, da necessidade de compartilhar recursos, busca de legitimidade, possibilidade de exercer influência, maior competitividade entre outros. Assim sendo, ainda existem vários estudos que sinalizam alguns fatores sob os quais as redes interorganizacionais são estruturadas e que podem ser amplamente denominados de fatores viabilizadores e fatores contingenciais (BALESTRIN, 2005).

Quanto aos fatores viabilizadores, estes segundo Castells (1999), são características aos elementos necessários à formação e manutenção de uma rede interorganizacional como, por exemplo: a conectividade, a coerência e a infraestrutura. Balestrin e Vargas (2002; *apud* OLIVER, 1990) apresentam seis generalizações determinantes como fatores contingenciais para a formação de redes interorganizacionais, conforme pode ser observado na Figura 2:

Figura 2: Fatores contingenciais



Fonte: (OLIVER, 1990; *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002), adaptado.

Em face do exposto apresentado sobre a perspectiva contingencial, Oliver (1990), defende que esses fatores contingenciais induzem ou motivam as organizações a estabelecerem relacionamentos interorganizacionais, ou seja, eles explicam as razões do por que as organizações escolhem se relacionar umas com as outras. Para a formação de redes, cada fator é uma causa suficientemente separada, porém, todas essas contingências

geralmente ocorrem de forma simultânea caracterizando a formação de redes interorganizacionais.

As organizações, sob esse enfoque, são levadas a compartilhar valores comuns e a solução partilhada de problemas. Esse parece ser o caminho mais adequado para a formação de redes interorganizacionais. Dentro destas características na formação de redes, Marcon e Moinet (2000) *apud* Balestrin (2005), afirmam que as redes podem ser formais ou informais. Redes formais – são estabelecidas por meio de termos contratuais que estipulam regras de condutas entre os atores. Por exemplo, as alianças estratégicas, as franquias e as redes de cooperação de pequenas e médias empresas. Redes informais são consideradas quando os participantes estabelecem relações menos estruturadas e frequentes em torno de preocupações semelhantes. Neste caso, não há nenhum tipo de contrato formal que estabeleça regras agindo em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados principalmente na confiança entre os atores (MARCON; MOINET, 2000; *apud* BALESTRIN, 2005).

Segundo Van de Ven (1976), as redes interorganizacionais, só deixam de existir quando os atributos como confiança, colaboração, comprometimento, compartilhamento de informações, entre outros, não se encontram mais presentes nas relações entre empresas. O autor conclui ainda que esses elementos são fundamentais para a construção de relacionamentos de sucessos e conseqüentemente para a formação, manutenção e desenvolvimento de redes interorganizacionais.

Verificou-se nos processos de relacionamentos existentes entre as empresas compradoras e fornecedoras, que existem várias relações com alguma tipologia diferente, onde é possível classificá-las com uma denominação conforme a literatura científica os define. Dentro deste contexto sobre relacionamentos em redes ou cadeias, destaca-se também a importância das pessoas neste elo, como peça fundamental para a existência de relações bem sucedidas.

Conforme Handfield e Nichols (2003), a definição e escolha de pessoas certas para administrar a relação entre empresas, é fator de sucesso na gestão de relacionamentos com fornecedores. As pessoas precisam ser preparadas para acompanhar tais mudanças em virtude do processo de evolução nas dinâmicas das relações interempresariais.

Em face ao exposto, Fleury (2002) afirma que as empresas devem desenvolver as competências profissionais para agregar valor aos indivíduos e consequentemente para as suas organizações. As organizações e as pessoas propiciam um processo contínuo de troca de competências e suas realizações dependem do grau de competências desenvolvidas no todo. O ambiente tende a ser menos competitivo e mais cooperativo, pois nos relacionamentos exigem maior troca e as pessoas se desenvolvem preparando-se para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro e fora da organização.

Drucker (1981) ressalta o cuidado que se deve ter ao tratar-se das relações de trabalho, enfatizando apenas a análise da estrutura organizacional da empresa, esquecendo-se de se preocupar com o estudo dos relacionamentos existentes entre as pessoas nas organizações.

Os autores Parque; Ribiere; Schulte (2004) sinalizam para a relevância que se deve ter, quanto à interconectividade de relacionamentos construídos nos indivíduos membros de uma organização. Atributos como confiança, cooperação e inovação, facilitam e impulsionam a geração, a troca de informações e o intercâmbio de conhecimentos. O relacionamento entre pessoas, desatrelados da realidade presente, pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência das organizações. Em contrapartida, o bom relacionamento com os indivíduos proporcionará também, um ambiente favorável que poderá resultar em relações satisfatórias entre as empresas.

Em virtude das mudanças ocorridas no mercado atual, o ambiente tende a ser mais dinâmico e complexo. As relações entre as empresas chegam a ser mais acirradas devido aos fatores que aumentam a disputa entre as mesmas para continuarem competindo. O Quadro 2, conforme Ferreira *et al* (2006), mostra alguns dos principais motivos que tendem a aumentar essa concorrência entre as organizações.

Quadro 2: Principais motivos do aumento da concorrência

| MOTIVOS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Novas exigências do consumidor em relação a produtos e serviços |
| <ul style="list-style-type: none"> • Demanda crescente do consumidor por produtos e serviços de qualidade |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alteração no poder de compra da população |
| <ul style="list-style-type: none"> • Escassez de insumos produtivos e de recursos críticos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alterações tecnológicas crescentes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Escassez de determinadas habilidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alterações no ritmo e na natureza das mudanças sociais |

Fonte: Ferreira *et al* (2006), adaptado.

Martins e Costa (2004) colocam que, parece sensato preocupar-se com tudo isso, mas é comum haver nas organizações uma grande distância entre o cotidiano e o processo de construir o futuro das organizações preocupando-se com as relações entre as empresas, clientes e fornecedores. Especialmente em ambientes extremamente dinâmicos, como o da economia nacional, e devido ao constante bombardeio de informações.

Nogueira e Fleury (2002) colaboram afirmando que na competição econômica global da sociedade da informação, a capacidade de inovar a política de relações internas e externas também entre pessoas, constituirá o diferencial competitivo das organizações e dos países.

Quanto às relações com fornecedores e clientes, os autores esclarecem que deverão ser amplamente revistos os atuais conceitos de relacionamentos com diversos fornecedores para maximizar a utilidade de ampla diversificação de clientes e relativa falta de atenção às suas necessidades. Tais conceitos darão lugar à busca de relações duradouras com fornecedores e clientes selecionados visando à inovação e aos ganhos conjuntos. Adotar-se-á um sistema organizacional aberto, que incorpore fornecedores, clientes e demais entidades externas, ampliando assim as fronteiras da organização (FERREIRA *et al*, 2006).

Desse modo Sheth e Parvatiyar (2000) descrevem que, para que haja criação e continuidade nas relações, é preciso agregar benefícios a estes relacionamentos segundo as percepções de cada cliente, ou seja, isso dependerá muito da capacidade de cada empresa em elaborar estratégias para a manutenção e retenção dos clientes.

No processo de administração da empresa, o gestor deve buscar a construção de relacionamentos com seus fornecedores e clientes. Nickels; Wood (2000) enumeram os cinco princípios básicos do planejamento desta construção:

- 1) Os relacionamentos se baseiam em comunicação aberta. Envolve fazer perguntas investigativas e sondagens, além de ser um bom ouvinte e mostrar interesse no que o outro tem a dizer;
- 2) Os relacionamentos são construídos com base na confiança. A confiança é adquirida com o tempo e deve-se cumprir com as promessas feitas, prazos e assumir as responsabilidades;
- 3) Os relacionamentos internos e externos, são reforçados quando as partes mantêm contato com fornecedores e clientes, com o objetivo de identificar necessidades e desejos, visando desenvolver novos produtos e serviços;
- 4) Os relacionamentos dependem de confiança e honestidade e comportamento ético. Qualquer indício que a empresa não está sendo correta e ética, com qualquer de seus públicos, irá enfraquecer os relacionamentos; e
- 5) Parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam. Deve ser feito um esforço para demonstrar esta preocupação, recompensando até aqueles que são leais (NICKELS; WOOD, 2000, p. 31).

Para Sheth; Mittal; Newman (2001, p.22), torna-se fundamental estabelecer relações de longo prazo com fornecedores e clientes. “Empresas de todo o mundo estão reconhecendo a importância de se adotar relacionamentos intra e interempresarial como uma chave para seu sucesso”. No centro de toda boa estratégia de gestão de relacionamento está inserida uma boa estratégia de posicionamento visto que a diferenciação não está mais relacionada ao serviço ou ao setor, mas sim nas relações que se estendem em longo prazo.

De acordo com Griffin (1998), os relacionamentos passam a ser dinâmicos e variáveis, a partir das constantes evoluções ocorridas no mercado. Essas mudanças têm efeitos nas relações internas e externas. Empresas que conseguem acompanhar essa evolução tendem a adotar certos tipos de relacionamentos que possam responder a essas necessidades evolutivas dos clientes. Assim sendo, pode-se dizer que com esta mudança o nível de relacionamento utilizado pela empresa poderá resultar em mais negócios, melhores produtos e serviços ofertados.

Conforme McKenna (1999) é relevante preocupar-se com as questões mercadológicas que afetam a estrutura organizacional da empresa. Para o autor, o mais importante ainda é tratar o relacionamento com empresas, clientes e fornecedores, como estratégia fundamental de competitividade para as empresas do século XXI.

De modo como os autores colocam, pode-se então prever que o desempenho das organizações do futuro deverá ser medido não apenas pelos dividendos advindos dos lucros distribuídos periodicamente, mas pela sua capacidade de manter-se no mercado, de proteger os investimentos realizados, de assegurar dividendos mediante a melhoria dos produtos e serviços prestados e manter também, um bom desempenho nas relações entre as pessoas.

Foi apresentado até aqui, uma abordagem na literatura sobre a gestão dos relacionamentos com fornecedores dentro do processo do gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM), como também abordou-se o tema redes interorganizacionais e o relacionamento entre as pessoas como agente principal, na construção destas relações.

Gerar conhecimento acerca dos conceitos e dos elementos dessas relações são fundamentais para a competitividade das empresas. Contudo, destaca-se também a relevância em analisar os tipos de relacionamentos com que as empresas estão trabalhando, pois estes devem estar adequados às suas necessidades para uma maior eficiência gerencial e operacional.

2.3 Tipos de Relacionamentos

Para o alcance de seus objetivos, as empresas precisam adotar certos tipos de relacionamentos que servirão como base para o tratamento das relações comerciais. Para Furtado (2005) quando se fala de relacionamentos em uma cadeia de suprimentos, é preciso entender que tanto a parte compradora quanto a fornecedora está na busca de operacionalização da sua estratégia competitiva para atingir metas financeiras ou de mercado. Portanto, a escolha deste tipo de relacionamento e os resultados consequentes desta decisão, é que resultará em benefícios compartilhados dentro desta cadeia.

Os relacionamentos de longo prazo só se mantêm ou se sustentam, quando são identificadas as atividades de valor de maior relevância dentro de uma organização. Essa constatação auxilia as empresas na definição e estabelecimento de elos internos e externos entre as atividades operacionais, aprimorando seu desempenho e sua competitividade. A garantia dos relacionamentos de longo prazo está baseada em contratos que estabelecem

direitos e obrigações das partes, gerando estabilidade e resguardando a confiança dos parceiros (SOUZA, 2004).

Souza, (2004) destaca ainda que, assim como é importante estabelecer elos internos, também torna-se fundamental para as empresas as relações externas com fornecedores, pois, se bem desempenhada esta função, ela acaba se desenvolvendo em uma relação de parceira.

Nesta mesma linha de pensamento, Silva, (2006) descreve que relações externas são a materialização de uma necessidade que se impõe na era do conhecimento como fator determinante para a subsistência de todos os tipos de organizações. Diz ainda que a complexidade inerente da atual sociedade conduz a uma intrincada rede de relacionamento onde o impacto num dos componentes desta relação afeta o outro de forma imediata.

Ao tratar-se do tema gestão de relacionamentos, os autores Kotler e Armstrong (1995) contribuem, afirmando que nestas relações também surgem certos tipos de relacionamentos entre as empresas e clientes, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: Tipos de relacionamentos existentes entre empresas e clientes

| RELACIONAMENTOS | |
|------------------------|--|
| Básico | <ul style="list-style-type: none"> • O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior. |
| Reativo | <ul style="list-style-type: none"> • O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida. |
| Confiável | <ul style="list-style-type: none"> • Após a venda, o vendedor liga para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepção; • Pede sugestões para melhorar o produto, ajudando a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas. |
| Pró-ativo | <ul style="list-style-type: none"> • O vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para os clientes de tempos em tempos com sugestões sobre o melhor uso do produto ou novos produtos úteis. |
| Parceria | <ul style="list-style-type: none"> • A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor. |

Fonte: Kotler e Armstrong (1995), adaptado.

Conforme exposto no Quadro 3, verificam-se que os relacionamentos evoluem do básico ao relacionamento de parceria, dependendo do grau de interação entre os agentes envolvidos nesse processo de relacionamento.

Para Slack (1997) em uma rede de relacionamentos pode existir diferentes tipos de relações entre os elos de uma cadeia de suprimentos. Após a identificação do tipo de regime utilizado pelas empresas, deve ser examinado mais detalhadamente em termos de fluxos, entre as empresas envolvidas, o tipo de relacionamento adotado com o objetivo de melhorar a integração entre as partes. O autor também apresenta os tipos de relacionamentos existentes mais encontrados nas organizações conforme pode ser observado na Figura 3:

Figura 3: Tipos de relacionamentos entre organizações



Fonte: Slack (1997), adaptado.

Conforme exposto na Figura 3, verificou-se que entre os diferentes tipos de relacionamentos existentes entre empresas integrantes numa cadeia de suprimentos, o autor afirma que a natureza desses relacionamentos pode ser amplamente observada por combinações que se iniciam na alta integração da empresa, em um extremo, até aos relacionamentos comerciais de curto prazo, que não são considerados para uma relação duradoura.

Vale ressaltar que no regime elos de receita, Slack (1997) também esclarece que uma das coisas mais significativas nesse tipo de relação é formalização de um contrato para resguardar ambas as partes neste tipo de relacionamento.

Maranhão (2006, p.16) corrobora com as observações acima, afirmando também que o contrato é uma forma de relacionamento com fornecedores, que visa evidenciar-se como uma estratégia adotada pelas empresas a fim de alcançar melhores custos e prazos, mantendo-as competitivas no mercado.

Segundo Kanter, (1989) o regime de parceria, não deve ser tratado apenas como um exercício momentâneo de redução de custos. Deve ser visto como um investimento onde os retornos futuros são possíveis no médio e longo prazo.

O relacionamento de parceria, conforme Ellram e Hendrick, (1995), é definido como uma relação contínua entre duas empresas. A parceria envolve o compromisso sobre um extenso intervalo de tempo e um compartilhamento mútuo de informações, riscos e recompensas consequentes desta relação. Os autores também afirmam que quando a parceria passa a ser de desenvolvimento de produtos e serviços, a relação pode ir além da cooperação e passar a existir a colaboração. Conforme definições já apresentadas por Gray; Wood (1991), Richardson (1972) e Morvan (1991), a cooperação se refere às ações conjuntas e estabelecidas por dois ou mais agentes, que objetiva a complementariedade entre as partes envolvidas. Com relação à colaboração, os autores descrevem que esta ocorre quando esses agentes se envolvem em torno de um problema usando divisões de papeis.

Lambert *et al* (1996) com este mesmo raciocínio complementa afirmando que a parceria entre empresas de compra e fornecimento é definida como sendo um

relacionamento entre duas entidades de uma cadeia de suprimentos que pressupõe o compartilhamento de benefícios e riscos por um longo período de tempo.

Outra contribuição quanto ao termo de parceria, é apresentada por Garner *et al* (1999) quando diz que o significado de parceria corresponde com a customização da relação, ou seja, em uma relação de negócios baseada em confiança mútua, o compartilhamento de riscos e recompensas, rendem vantagem competitiva, resultando num desempenho maior do que seria alcançado se as empresas estivessem trabalhando de forma individual.

Adicionalmente, Monczka *et al* (1998), descrevem que relações de parceria entre empresas integradas, envolvem um significativo nível de confiança e cooperação entre ambas as partes. Este envolvimento também resulta em benefícios como: visão de longo prazo, comprometimento mútuo e inclui instrumentos para gerenciar conflitos. Garner *et al* (1999) complementa dizendo que relações de parceria, se dão em virtude de seus resultados e do aumento da complexidade e exigências nos ambientes de negócios.

Segundo Steele; Court (1996) e (Furtado, 2005) os principais benefícios no regime de parceria que empresas compradoras e fornecedoras obtêm conforme apresentado no Quadro 4, são:

Quadro 4: Principais benefícios no regime de parceria

| BENEFÍCIOS | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Redução do <i>lead times</i> e aumento da responsabilidade do fornecedor; • Redução de estoques e custos administrativos e melhoria no fluxo de caixa; • Melhoria no planejamento de volume a longo prazo devido a disponibilidade de dados com maior acuracidade; • Avanços tecnológicos e inovativos conseguidos com a melhoria do fluxo de informações e utilização de recursos técnicos de ambas as partes; • Redução da falta de produtos; • Diminuição no tempo de desenvolvimento de novos produtos. | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Fonte: Steele; Court (1996) e (Furtado, 2005, p. 31) adaptado.

Pode-se dizer que neste regime de relacionamento os fornecedores podem contribuir significativamente no desempenho das empresas com relação à redução de custos, desenvolvimento de novos produtos entre outros benefícios.

O regime de parceria conforme a literatura científica apresenta-se com várias nomenclaturas de acordo com a definição estabelecida pelos autores. Este tipo de relacionamento vai exigir de ambas as partes comprometimento, tempo gerencial, transparência em seus processos e outros recursos (FURTADO, 2005, p.32). Para se chegar a uma definição clara, é preciso adequar o tipo de parceria com a situação da empresa e seu ambiente organizacional.

Lambert *et al* (1996, p. 28) complementa este estudo sobre os tipos de relacionamento existentes entre empresas, apresentando primeiramente três tipos de parcerias definidas em situações intermediárias entre as relações de pedido: *arm's length* termo utilizado para um relacionamento entre empresa em que o compromisso assumido tem caráter instantâneo; a integração vertical, utilizado quando o negócio de uma empresa é suprido por ela mesma, reduzindo custos de transações associados ao processo de compras; as *joint venture*, conhecidas como colaborações informais e formais, onde uma empresa trabalha com a outra mas sob a direção de apenas uma delas. O autor finaliza este estudo, apresentando por ultimo mais três tipos de parcerias existentes entre empresas, conforme pode ser observado no Quadro 5:

Quadro 5: Tipos de relacionamentos de parcerias entre empresas

| TIPOS | PARCERIAS |
|----------|---|
| TIPO I | As empresas reconhecem-se mutuamente como parceiras e, dentro de determinados limites, coordenam conjuntamente o planejamento e atividades. Geralmente são relações de curto prazo e envolvem somente uma divisão ou área funcional dentro de cada empresa. |
| TIPO II | As empresas envolvidas avançam da coordenação de atividades para integração de atividades. Sem pretensão, acabam tendo uma longa duração e envolvem varias divisões em cada uma das empresas envolvidas. |
| TIPO III | As empresas compartilham um significativo nível de integração operacional e cada uma vê a outra como uma extensão dela própria. Tem uma longa duração de forma pretendida. |

Fonte: Lambert, (1996, p. 28) adaptado.

Conforme apresentado no Quadro 5, os tipos de parcerias podem se diferenciar de acordo com o envolvimento e o ambiente em que estas empresas se encontram. A escolha do regime de parceria, utilizado a partir da correta identificação de valores em comum, pode resultar no fortalecimento das organizações.

Os autores Perona e Saccani (2002), também apresentam um estudo dos tipos, formas ou estilos de relacionamento com fornecedores, assim denominado por eles, que geralmente ocorrem no processo de relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras.

Os relacionamentos entre as organizações e seus fornecedores estão cada vez mais em desenvolvimento, em virtude das constantes mudanças no mercado competitivo que envolve os fatores de comunicação e de ordem tecnológica que necessitam atender de forma rápida e precisa seus clientes e fornecedores (PERONA; SACCANI, 2002).

Com isso surge a necessidade de melhorar suas relações com os clientes e fornecedores. Assim, com o advento da globalização, também surgem novas variedades de produtos e serviços, no qual as organizações passam a ter a necessidade de serem gerenciadas por entidades externas para permitir que seus objetivos sejam alcançados (PERONA; SACCANI, 2002).

O Quadro 6 apresenta as formas ou estilos de relacionamentos, definido pelos autores, que geralmente ocorrem durante o processo de integração entre as empresas.

Quadro 6: Formas de relacionamentos

| Estilos | Técnicas |
|----------------------------|---|
| Relacionamento Tradicional | A falta de integração entre cliente-fornecedor é visível, os fornecedores devem apenas garantir um nível de serviço e qualidade e o preço segue as regras básicas do mercado. |
| Parceria Operacional | Caracteriza-se pela necessidade de cortar os gastos com os elevados custos de estoques ou de rupturas decorrentes do alto volume de produtos comprados. Algumas técnicas adequadas a esta situação são, por exemplo, a reposição contínua (CRP – <i>CONTÍNUOS REPLENISHMENT PROCESS</i>) ou estoque gerenciado pelo fornecedor (VMI – <i>VENDOR MANAGE DINVENTORY</i>). |
| Parceria Tecnológica | Aqui a necessidade de integração surge quando o cliente não tem competência técnica suficiente para implementação de um novo produto. |
| Parceria Desenvolvida | Por ultimo a parceria desenvolvida ocorre quando há integração operacional, logística e tecnológica. As empresas estão preparadas para a troca de produtos, através de processos eficientes e sincronizados com a demanda, que visam à otimização de recursos aplicados em transporte, armazenagem e custos administrativos. |

Fonte: Perona e Saccani, (2002) Adaptado.

De acordo com os dados apresentados no quadro acima, percebe-se que geralmente as empresas se relacionam conforme estes quatros estilos ou formas de relacionamentos que ocorrem durante os processos de integração denominados relacionamentos interempresariais.

Percebe-se que para os autores, o uso dessas formas, práticas ou estilos de relacionamentos é buscar a melhoria da eficácia e eficiência nos processos das relações existentes entre as empresas compradoras e fornecedoras com vistas a levá-las a reduzir estoques no cliente, melhorar seu desempenho operacional de entrega e aperfeiçoar o planejamento de produção por parte do fornecedor (PERONA; SACCANI, 2002).

Já para Corrêa e Giansesi (1994), as utilizações desses modelos de relacionamentos existentes entre organizações, com a finalidade de melhorar seus processos, são tão importantes, como também o uso do compartilhamento de informações de projeto e

compartilhamento de informações comerciais como forma de permitir a sincronização de toda a cadeia produtiva.

Percebe-se então, que em virtude da grande variação de demanda que afeta diretamente os relacionamentos entre as empresas, seja por parte das empresas compradoras que exigem uma resposta rápida da cadeia produtiva, ou por parte dos fornecedores que querem a todo custo esvaziar seus estoques, torna-se fundamental ter foco no modo como as empresas estão se relacionando (HUDLER, 2002).

Segundo o autor Merli (1994), a lógica dos relacionamentos entre empresas pertencentes de uma cadeia de suprimentos, pode ser traduzida em seu conceito denominado *comakership*. Este conceito é termo que caracteriza uma relação evoluída entre clientes e fornecedores, e sua lógica está atrelada as abordagens da qualidade total e do *Just in time* - JIT. O autor desenvolveu este conceito baseando-se no desenvolvimento das interações operacionais e classificou-as em três grandes grupos conforme pode ser observado no Quadro 7:

Quadro 7: Conceito de comakership - interações operacionais

| GRUPOS | INTERAÇÕES OPERACIONAIS |
|-----------|--|
| GRUPO I | Refere-se a fornecimentos tradicionais onde o produto possui uma especificação mínima de qualidade, a negociação tem foco em preço, os lotes são individuais e necessitam de inspeções sistemáticas, o nível de estoque do comprador é relativamente alto como fator de segurança e, principalmente, a duração do relacionamento é curta. |
| GRUPO II | Refere-se a fornecimentos onde há integração somente operacional entre as partes (comakership operacional); são características deste tipo de relacionamento as possibilidades de variações de preços dentro de critérios previamente acordados, responsabilidade do fornecedor pela qualidade dos produtos e sobre as consequências de utilização, possibilidades de fornecimento em lotes pequenos e frequentes segundo a lógica do JIT (<i>just-in-time</i>) e compromisso com a melhoria contínua, pois o relacionamento é de longo prazo. |
| GRUPO III | São os fornecimentos onde há integração completa entre as partes dentro de uma lógica de parceria nos negócios (comakership global); além dos aspectos operacionais apresentados no Grupo II, neste tipo de relacionamento há um intercambio constante de informações de produto e processo além de cooperação no desenvolvimento de novos produtos inclusive com investimentos comuns em tecnologia. |

Fonte: Merli (1994) adaptado.

Segundo o autor, estes três grupos são uma das formas de classificação das interações operacionais existentes na maneira como as empresas estão se relacionando, ou seja, por relacionamento de duração de curto prazo, por relações onde há somente integração operacional e ainda, por relações de integração completa dentro de uma lógica de parcerias nos negócios.

A respeito de como as empresas trabalham suas relações externas, foi possível também identificar outras formas de relacionamentos ocorridas entre as organizações. Na forma de segmentação estratégica de fornecedores, Dyer *et al* (1998), identificaram três tipos existentes de relacionamentos:

- *Arm's Lenght*
- Parcerias
- Quasi-Market

Este tipo de relacionamento *Arm's Lenght*, é citado na literatura como já apresentado nos estudos de Lambert *et al* (1996, p.28), como modelo tradicional de mercado. Segundo Bronzo, (2004), este regime de relacionamento pode ser caracterizado como uma tentativa dos agentes contratantes de minimizar ao máximo sua dependência em relação aos fornecedores, aumentando seu poder de negociar preços ou outras condições de fornecimento. Esta relação é feita por contratos de curto prazo ou por pedidos esporádicos, estimulando a competição entre fornecedores.

Neste regime de relacionamento a confiança é limitada, mecanismos e formas de contratação são utilizados para proteger as partes envolvidas. Assim fornecedores e compradores são evitados de uma aproximação mais colaborativa para não comprometer outros tipos de relacionamentos.

Outros autores como Landeros e Monczka (1989), corroboram afirmando que neste tipo de relacionamento, o comprador sente-se mais seguro, por não depender de um único fornecedor, e com isso, passa a existir a possibilidade de adquirir produtos de diversos outros fornecedores, sem correr o risco de interrupção no abastecimento.

No relacionamento de parcerias, Bronzo (2004), descreve que, neste caso, há existência de práticas colaborativas entre empresas podendo chegar ao nível de integração nos processos. O compromisso, a confiança e o compartilhamento de informações são características presentes neste regime de relacionamento.

Quanto ao denominado regime *Quasi-market*, que possui características e semelhanças ao modelo tradicional de mercado (*Arm's Length*), só que a sua aplicabilidade é de longo prazo (DYER *et al*, 1998). Neste novo regime de relacionamento, a ideia é ter mais de dois fornecedores de itens semelhantes, competindo entre si em virtude da comparação de preços praticados. O propósito neste caso é evitar ou procurar diminuir despesas com busca de novas fontes de fornecimento.

Dyer *et al* (1998), realizaram um estudo das estratégias de suprimentos analisando os dois tipos de relacionamentos adotados na indústria automobilística Japonesa, Coreana e Americana. Os regimes de relacionamento analisados foram os do tipo *Arm's length* e o de Parcerias. As análises foram feitas para comparar se haveria diferença significativa na adoção dos dois tipos de relacionamentos. As informações que foram colhidas para análise dos dados correspondem a: vendas anuais, participação da montadora no faturamento, compartilhamento de informações, programas para redução de custos e melhorias de qualidade, confiança entre as partes, entre outros.

O estudo concluiu que na indústria automobilística Japonesa, a empresa prefere manter fornecedores que atendam a uma única montadora parceria. Neste caso, os tipos de gestão de relacionamento com fornecedores utilizado pela montadora é o de parceria. Na indústria Coreana, o estudo mostra que o regime adotado é semelhante ao do Japão, ou seja, relações de parcerias e com maior grau de interação nos processos. Com relação à indústria automobilística Americana, verificou-se em seu regime que, a estratégia é ter fornecedores não exclusivos, mas que competem entre si nos dois regimes analisados, *arm's length* e o de parcerias.

Foi possível verificar com base na revisão da literatura que os relacionamentos ao longo da cadeia consistem em um ponto de vital importância para atingir de níveis de eficiência exigidos pelo mercado. Quanto aos relacionamentos dentro do gerenciamento do relacionamento com fornecedores (SRM), os autores afirmam que este pode gerar inúmeros

benefícios, trazendo para as empresas habilidades de análises de integração e melhoria da gestão organizacional. A cooperação, confiança, colaboração e compartilhamento de informações são pontos convergentes entre os autores, quando acrescentam que existindo estes entre os membros da cadeia de abastecimento, isso reduzirá os riscos individuais e poderá potencializar a melhoria de eficiência do processo de integração, eliminando perdas e esforços desnecessários. Os autores defendem ainda, que o objetivo do SRM, é aumentar a rentabilidade de todos os participantes desenvolvendo os relacionamentos gerais da cadeia de suprimentos.

Observou-se também que na relação entre fornecedor, empresa e clientes, são gerados certos tipos relacionamentos com diversas classificações onde a escolha e definição do grau de relacionamento se dá por conveniência dos agentes envolvidos.

O capítulo seguinte tem por objetivo contextualizar o setor supermercadista brasileiro, permitindo assim, uma melhor compreensão das etapas deste estudo. Serão apresentados dados do setor como, o surgimento do setor supermercadista no mundo e no Brasil, o varejo supermercadista, e como parte integrante desta pesquisa também será apresentada o contexto sobre o município de São Caetano do Sul.

2.4 Caracterização do Setor Supermercadista

O supermercado é considerado como parte de um canal de distribuição, no qual o auto-serviço e a venda de diferentes produtos são características próprias deste setor (CYRILLO, 1987). De acordo com a ACNilsen (1993), para a definição do termo supermercado, leva-se em conta uma estrutura mínima necessária para caracterizá-lo. O supermercado é uma loja com sistema de auto-serviço, e tem como característica fundamental o *check-out*, ou seja, um balcão na saída da loja com caixa registradora ou qualquer outro equipamento que permita a soma e a conferência das compras e que ainda, disponibilize carrinhos ou cestas para seus clientes escolherem seus produtos por conta própria.

A expressão auto-serviço (*self-service*), sistema no qual o cliente escolhe o produto sem ajuda de um funcionário, foi utilizada pela primeira vez em 1912 por comerciantes do estado da Califórnia (EUA) para definir a forma de operação de suas lojas. A denominação supermercado (*supermarket*) surgiu da influência do cinema, no qual a palavra “super” era grandemente empregada segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2003).

O supermercado é uma instituição criada nos Estados Unidos, na década de 1930, período que mostrou sua força e importância para o sistema de distribuição de alimentos em todo o país. No Brasil os supermercados surgiram na década de 50 (CHIESA, 2008, p. 41).

Para ser considerado como um supermercado é preciso que as lojas tenham no mínimo quatro seções (ABRAS, 2003), a saber: a) alimentos (mercearia), b) higiene e limpeza, c) bebidas e, d) bazar. De acordo com SEBRAE (2012), novos produtos foram incluídos nestas seções e outras foram criadas (Quadro 8).

Quadro 8: Seções supermercadistas

| SEÇÕES SUPERMERCADISTAS | |
|--|---|
| SEÇÕES | PRODUTOS |
| I – Alimentos (mercearia) | Arroz; Feijão (carioca, preto, jaulão, etc.); Massas em geral; Farinha de mandioca; Farinha de trigo; Fubá; Amido de milho; Milho de pipoca; Açúcar; Açúcar refinado; Pó de café; Café solúvel; Fermento em pó; Gelatina; Coco ralado; Óleo de soja; Azeite; Água mineral; Caldo em tablete; Vinagre; Chá mate; Maionese; Mostarda; Catchup; Achocolatado. Bolachas, biscoitos, torradas, pães e matinais. Derivados do leite: Leite em pó; Leite longa vida; Queijo ralado. Conservas e enlatados: Ervilha; Milho verde; Salsicha em conserva; Leite condensado; Creme de leite; Molho de tomate; Molho inglês; Molho de pimenta; Massa de tomate; Palmito; Azeitona; Legumes em conserva; Temperos. Doces enlatados: Goiabada; Doce de leite; Pêssego em calda. Bomboniere: Bombom em caixa; Chocolates; Balas; Pirulitos; Goma de mascar; Confeitos. Frutas/verduras/hortaliças: Ovos; Batata; Cebola; Frutas diversas (Laranja, banana, maçã, abacaxi, etc.) Legumes diversos; Verduras diversas. Congelados/frios/laticínios: Requeijão; Queijos (mussarela, frescal, etc.); Linguíça; Salsicha; Manteiga; Margarina; Iogurte; Hambúrguer; Presunto; Mortadela. Carnes: Frango; Carne bovina; Carne para feijoada; Linguíça calabresa. |
| II – Produtos de Limpeza (Seção de Limpeza) | Ceras e abrasivos; Detergentes (líquido e em pó); Sabão em barra; Sabão em pó; Desinfetantes; Amaciantes; Inseticidas/bactericidas; Lustradores/polidores; Álcool/removedores/água sanitária; Graxo-derivados. |
| III – Produtos de Higiene | Creme dental; Sabonete; Desodorante spray; Aparelho de barbear; Xampu; Absorvente higiênico; Papel Higiênico; Escova de dente; Algodão; Esponja para banho; Lenço de papel; Hidratante para o corpo; Curativos. |
| IV – Bebidas e Sucos | Refrigerantes (lata e garrafa); Sidra; Vinhos (branco e tinto); Vodca; Uísque; Suco de frutas; Cerveja (lata e garrafa); Refresco em pó; Bebidas esportivas (Gatorade e outros) |
| V – Produtos de Bazar e Papelaria (Manutenção do Lar) | Vela branca; Fósforo; Pilha/Bateria; Lâmpada; Artigos descartáveis para festa (copo, prato, talher, guardanapo); Material escolar (lápiz, caneta, borracha, caderno, cola, régua, etc.) |
| VI – Utilidades Domésticas Diversas (Utilidades do Lar) | Escova de roupas; Saco de lixo; Vassoura/Rodo; Esponja de aço; Esponja sintética; Pano de limpeza; Baldes (plástico e/ou alumínio); Copo de vidro; Pratos; Panelas; Vasilhas (plástico e/ou vidro); Conjunto de talheres. |

Fonte: SEBRAE, (2012) adaptado.

Conforme CHIESA (2008), o pioneiro dessa nova forma de agir no Brasil foi o Frigorífico Wilson, localizado no centro de São Paulo, que unia o setor de carnes, servido por açougueiros, ao de mercearia, montado como auto-serviço. Sua consolidação foi graças a Raul Borges, Pai do supermercadismo Brasileiro, o qual estagiou nos Estados Unidos, e defendeu a ideia de que o supermercado era o caminho a ser seguido.

Apesar de terem surgidos na década de 50 no Brasil, foi apenas no final na década de 60 que estes se desenvolveram mais rapidamente, aumentando sua participação no faturamento do varejo e se estabelecendo como principal canal de distribuição de alimentos no país (SESSO FILHO, 2003). O autor também descreve que, desde a implantação da primeira loja de auto-serviço no Brasil, a expansão do setor supermercadista foi afetada pelas variáveis macroeconômicas das fases pelas quais passou a sociedade brasileira, tais como:

- Inflação,
- Mudanças de impostos,
- Desenvolvimento da indústria de alimentos,
- Urbanização e planos de estabilização da economia.

Dessa forma o autor dividiu o histórico do desenvolvimento dos supermercados no Brasil em cinco grandes períodos, conforme demonstrado no quadro 09:

Quadro 09: Histórico do desenvolvimento dos supermercados no Brasil

| PERÍODO | FASES |
|--|---|
| 1953 a 1965 INTRODUÇÃO DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL | Surge a primeira loja que funcionava completamente pelo sistema de auto-serviço inaugurada em São Paulo. Os primeiros se localizavam nas regiões centrais da cidade visando os consumidores de maior poder aquisitivo |
| 1965 a 1974 RÁPIDA EXPANSÃO DO SETOR | Surgimento das grandes cadeias e dos primeiros hipermercados. |
| 1975 a 1985 DESACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO | Período de estagnação do setor, aumento da concorrência, conjuntura de alta inflação e baixa rentabilidade. |
| 1986 a 1994 ADAPTAÇÃO À CRISE ECONÔMICA | Investimento em tecnologia, foco nos custos, e na logística. |
| 1995 MODERNIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA | Estabilização econômica, controle da inflação e melhoria da qualidade dos serviços e do atendimento. |

Fonte: (SESSO FILHO, 2003) adaptado.

A partir de 1995, iniciam-se os processos de fusões e aquisições, devido à expansão das empresas supermercadistas norte americanas e europeias em outros países. Estas empresas atuavam em mercados consolidados, com baixo potencial de crescimento e

concorrência acentuada. Algumas empresas se instalaram no Brasil, o que implicou na internacionalização do capital e no aumento da concentração do setor (WILDER, 2003).

Mendonça, (2002) afirma que no final da década de 90, os supermercados começaram a sentir a perda de competitividade e eficiência em função do aumento da competição e do interesse dos consumidores por lojas compactas e preços mais baixos.

Neto (2006) descreve que o auto-serviço alimentar brasileiro, tornou-se um setor importantíssimo para a economia do País, tendo representantes das principais redes mundiais operando com modelos globalizados de negócios. Nesse contexto, além do aporte de capital, as redes internacionais trouxeram em sua bagagem, práticas de gestão, que têm na atividade de compra um dos mais importantes componentes da fórmula de sucesso.

Segundo Lukianocenko (2006; *apud* SPROESSER *et al*, 2006), as redes supermercadistas negociam suas compras, na maioria das vezes, na indústria, nos distribuidores e no atacado. Entende-se por distribuidor, aquele que é responsável pela administração dos materiais, através do processo logístico a partir da saída do produto da linha de produção até a entrega do produto no destino final (KAPOOR *et al*, 2004). Quanto ao atacado, o autor afirma que este pode ser caracterizado pela operação que envolve a venda de produtos (bens e serviços) para uso comercial ou para organizações que irão revendê-los.

Conforme exposto no Quadro 10, Lukianocenko (2006; *apud* SPROESSER *et al*, 2006) apresenta uma pesquisa demonstrando onde as redes supermercadistas, procuram negociar suas compras para cada seção supermercadista em seus estabelecimentos. As compras são realizadas mais na indústria do que no distribuidor e no atacadista. As redes e grandes grupos supermercadistas podem realizar suas compras junto ao fornecedor (indústria) e obter vantagens em virtude do alto volume de compras que estas podem realizar diretamente com os fabricantes (PIGATTO, 2005).

Quadro 10: Origem das compras

| Tipos de fornecedores | Frios/laticínios | Cesta Básica | Higiene/Limpeza |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|
| Indústria | 77% | 68% | 84% |
| Distribuidores | 18% | 23% | 10% |
| Atacado | 5% | 9% | 6% |
| | Bebidas | Perfumaria/Beleza | Congelados |
| Indústria | 75% | 70% | 85% |
| Distribuidores | 20% | 20% | 10% |
| Atacado | 5% | 10% | 5% |
| | Perecíveis | Carnes | Hortifruti |
| Indústria | 76% | 86% | 52% |
| Distribuidores | 16% | 12% | 39% |
| Atacado | 8% | 2% | 9% |

Fonte: Lukianocenko (2006, p. 86) *apud* Sproesser *et al* (2006).

Verifica-se que as compras são realizadas pelos grandes grupos e redes varejistas, mas na indústria do que nos distribuidores e atacadistas. O Quadro 10 apresenta em percentuais, as observações desta pesquisa.

De acordo com Aguiar; Concha-Amim (2006), grandes grupos varejistas se instalaram no Brasil até o final da década de 1990. Os maiores grupos deste setor varejista estão apresentados no Quadro 11:

Quadro 11: Empresas estrangeiras atuantes no País

| EMPRESAS | ORIGEM DO CAPITAL | ANO DE ENTRADA |
|---|--------------------------|-----------------------|
| Companhia Brasileira de Distribuição (Casino) | Brasileiro/Francês | 1999 |
| Carrefour Com. Ind. Ltda. | Francês | 1975 |
| Bompreço S/A Supermercados | Holandês | 1996 |
| Sonae Distribuição Brasil S/A | Português | 1989 |
| Wal-Mart Brasil Ltda. | Norte Americano | 1995 |
| Jerônimo Martins/Sé Supermercados (Pão de Açúcar) | Português | 1997 |

Fonte: Aguiar; Concha-Amim (2006), adaptado.

Conforme ABRAS (2011), o setor supermercadista vem demonstrando significativas taxas de crescimento em relação ao PIB nacional nos últimos três anos, ou seja, comparando-se 2009, 2010 e 2011. Este setor apresentou desempenho superior quando

comparado com outros setores varejistas. No estado de São Paulo, o setor cresceu 3,56%, enquanto os demais setores como, autopeças, lojas de móveis e eletroeletrônicos, farmácia entre outros, cresceram apenas 2,9%. O bom desempenho registrado pelo setor se dá em razão do aumento do salário mínimo, do poder de compra da população, aumento da massa salarial (3,6%) registrado nos últimos 30 anos e uma pequena desaceleração no preço dos alimentos. O auto-serviço alimentar brasileiro registrou também na última década, um crescimento expressivo do número de lojas, do faturamento anual, no número de empregos gerados diretamente, bem como no número de áreas de vendas e, por último, no número de *check-outs* (NIELSEN, 2011).

O Quadro 12 mostra o crescimento deste setor comparando o ano de 2010 com o ano de 2011, conforme dados apresentados por Supermercado Moderno (2012):

Quadro 12: Crescimento do setor supermercadista no período 2010 a 2011

| CRESCIMENTO DO SETOR SUPERMERCADISTA | | | |
|---|-----------------|-----------------|------------------------|
| | Ano 2010 | Ano 2011 | Crescimento (%) |
| Nº de Lojas | 11.445 | 11.853 | 3,56 |
| M2 área de vendas | 12.656.303 | 12.890.440 | 1,84 |
| Nº de Check-outs | 94.765 | 103.430 | 9,14 |
| Nº de Funcionários | 745.271 | 778.077 | 4,40 |
| Faturamento | R\$ 203.9 bi | R\$ 227.2 bi | 11,42 |

Fonte: Supermercado Moderno (2012).

Os dados expostos no quadro 12 indicam crescimento significativo no faturamento do setor supermercadista, o que contribui para o desenvolvimento econômico e social do país.

Dentro desta fase de grande crescimento, os supermercados passaram a utilizar novas tecnologias, destacando-se a automação comercial, transferências eletrônicas de dados e as ferramentas da Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR – *Efficient Consumer Response*), as quais tornaram possível a diminuição de custos e o crescimento das empresas.

Outra ferramenta tecnológica também utilizada, oriunda do ECR para proporcionar maior valor ao consumidor e ganhos de excelência na gestão de relacionamento com fornecedores, de acordo com Dib (1997), foi a Transferência Eletrônica de Informações

(EDI - *Electronic Data Interchange*), que consiste na comunicação direta de dados entre computadores, eliminando a necessidade de redigitação de informações.

Para a ABRAS (2011), em outras economias, não se vê uma evolução semelhante do auto-serviço destacando um aumento no número de lojas sendo abertas ou adquiridas, nem tão pouco no número de empregos sendo gerados.

Os consumidores cada vez mais exigentes preferem realizar suas compras em lojas que lhes ofereçam comodidade, praticidade e agilidade. Este é um dos grandes motivos que elevou o crescimento do setor no número de lojas compactas de forma a atender melhor esse novo regime de compras (ABRAS, 2011).

Em parceria com a Nielsen, a ABRAS, realiza periodicamente uma pesquisa no setor de auto-serviço alimentar com o objetivo de identificar o volume de vendas, taxas de crescimento, estabilidade do setor ou queda, para procurar manter o nível de exigência e qualidade nos serviços prestados ao consumidor (ABRAS, 2011). O quadro 13 apresenta os estados que fazem parte dessa pesquisa. Os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e Mato Grosso, não são considerados nesta pesquisa (ABRAS, 2011).

Quadro 13: Estados cobertos pela Nielsen

| ESTADOS | |
|-------------------------|--------------------------|
| • Alagoas/AL | • Paraíba/PB |
| • Bahia/BA | • Paraná/PR |
| • Ceará/CE | • Pernambuco/PE |
| • Distrito Federal/DF | • Rio de Janeiro/RJ |
| • Espírito Santo/ES | • Rio Grande do Norte/RN |
| • Goiás/GO | • Rio Grande do Sul/RS |
| • Mato Grosso do Sul/MS | • Santa Catarina/SC |
| • Minas Gerais/MG | • São Paulo/SP |
| • Pará/PA | • Sergipe/SE |

Fonte: ABRAS (2011), adaptado.

Com o aumento do poder de compra da população, consequentemente aumentou o consumo principalmente das classes mais baixas. Dentre as regiões do país, a região

Nordeste foi a que mais apresentou crescimento em participação, ultrapassando a região Sul no *ranking* do consumo nacional. Conforme estudo realizado, as populações da classe C nos próximos anos gastarão com alimentação nos domicílios e com despesas para manutenção do lar cerca de R\$120 bilhões (ABRAS, 2011).

Pesquisas realizadas sobre orçamentos familiares mostram também que a renda da população brasileira ainda é baixa, mesmo assim, os gastos familiares feitos no varejo alimentício superam os gastos no varejo de não alimentos. Por sua importância na economia nacional, muitas pesquisas vêm sendo realizadas sobre a estrutura do varejo alimentar, tais como os estudos conduzidos pela empresa de pesquisa ACNielsen e pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (PARENTE, 2000).

A pesquisa também indicou a participação do consumo nacional por região no crescimento do setor supermercadista, ABRAS (2011). Este levantamento pode ser observado no Quadro 14:

Quadro 14: Participação do consumo por região

| REGIÃO | PARTICIPAÇÃO % |
|--------------|----------------|
| SUDESTE | 51,8 |
| NORDESTE | 18,2 |
| SUL | 16,8 |
| CENTRO-OESTE | 7,8 |
| NORTE | 5,4 |

Fonte: ABRAS, 2011.

O Quadro 14 apresenta os resultados da pesquisa evidenciando que a região nordeste ultrapassou a região sul em termos de consumo, se comparado com resultados anteriores (ABRAS, 2011).

Em 2010, os supermercados de pequeno e médio porte lideraram o crescimento deste setor em relação ao ano de 2009. Foi registrado que os supermercados com até quatro *check-outs* cresceram 8,2%; de 5 a 9 *check-outs* 9,8% e de 10 a 19 *check-outs* 7,6%. Em 2009 e 2008 os índices foram -0,4%, + 6,6% e + 1,6%, respectivamente. No ano 2010, os supermercados que tem entre 20 e 49 *check-outs* apresentaram crescimento de 4,2%, inferior ao ano anterior, com 9,6%. Os grandes supermercados ou hipermercados com mais de 50

check-outs apresentaram mais uma vez retração de 5,2%, contra -5,7% do ano anterior (ABRAS, 2011).

Todas as regiões pesquisadas registraram um crescimento no volume de vendas, no período de 2010 e 2009 alcançando o índice médio de 6,7% no Brasil. O maior crescimento aconteceu na área II, que engloba os estados de Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, com 9,7%, seguida pela área VI (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), com 8,6% e pela área IV (Grande São Paulo), com 8,0%. Na sequência, vem a área I (Ceará até Bahia), com 7,5%. A área VII (Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal), com 4,6%; a área III (Grande Rio de Janeiro), com 4,1% e a área V (interior de São Paulo + litoral), com 3,6% ABRAS (2011).

Conforme os dados apresentados pela ABRAS (2011), isso demonstra que dentre os setores da economia que mais vêm apresentando um percentual de crescimento econômico é o setor supermercadista. Observa-se que este, nas últimas décadas, vem se tornando como o principal agente da cadeia de distribuição. O próximo capítulo descreve o conceito de varejo supermercadista e apresenta suas principais características.

2.4.1 Varejo supermercadista

Segundo Stern *et al*, (1996), Berman, (1996) e Rosembloon (1999), o varejo é caracterizado por atividades de negócios que vendem produtos e serviços aos consumidores para uso pessoal, familiar ou residencial. Os autores afirmam que o varejo concentra uma importância econômica muito grande, o que faz com que seu poder e influência tenham aumentado muito nas últimas décadas.

De acordo com Toledo (1994), o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja; porém as atividades varejistas também podem ser realizadas pelo telefone, pelo correio, pela internet, e ainda na casa do consumidor (PARENTE, 2000).

Parente (2000) ainda descreve que, quando fabricantes e atacadistas vendem diretamente para o consumidor final, estão também desempenhando atividades de varejo, porém não são considerados como varejo, pois essa não é sua principal fonte de receita. O varejista difere do atacadista, pois o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais.

Os varejistas são o elo final de ligação da cadeia de suprimentos entre o fabricante e os consumidores. Entende-se por cadeia de suprimentos como o grupo de empresas envolvidas no processo desde a produção até a entrega dos produtos e/ou serviços ao consumidor final (LEVY; WEITZ; 2009).

Para Davies (1993, p.26) o varejo, após a Revolução Industrial, ocorrida nos séculos XVIII e XIX, ganhou significativa importância devido às mudanças geradas neste período que foram baseadas nas mudanças da tecnologia, mudanças sociais e principalmente na evolução das cidades, que foram igualmente importantes na formação do papel dos fabricantes e dos varejistas.

Adicionalmente, Parente (2000, p.15) descreve que o varejo é certamente uma das atividades empresariais que vem atravessando maior ritmo de transformações, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido.

Segundo ABRAS (2012), as principais tendências do varejo e do setor supermercadista, para os próximos anos, será acompanhar as tendências tecnológicas que interferem diretamente nas operações da cadeia de abastecimento, como também, levantar o debate sobre a influência das novas tecnologias na vida das pessoas e de suas relações de consumo. Os varejistas, mais do que nunca, precisam estar atentos à necessidade de adequar os negócios para o mundo móvel e digital.

Dentro destes setores, o segmento que vai apresentar maior dinamismo, é o das lojas de 1 a 4 *check-outs*, ou seja, os pequenos supermercados. Na média nacional, o segmento cresceu 1,9% e já representa 34% do faturamento do setor. Em contrapartida, o modelo com 20 ou mais *check-outs* apresentou queda de 1,3% no ano (dados até outubro) ABRAS (2012).

Com a mudança de comportamento de compra da população, o leque de produtos oferecidos é muito mais amplo, pois com o crescimento da sua renda média, o consumidor brasileiro tem sofisticado muito a sua cesta de consumo. Alia-se ao maior poder de compra, a busca de conveniência, proximidade e praticidade que as lojas de pequenos portes propiciam a esta nova tendência (MORGADO, 2012).

Para Morgado (2012), os grandes modelos de loja, que viveram o seu auge no período de inflação alta e renda restrita, precisam se reinventar nesse novo cenário. Mais do que produtos, precisam também oferecer serviços diferenciados e outros tipos de praticidades exigidas por um consumidor cada vez mais exigente.

De acordo com ABRAS (2012), por dois anos seguidos, 2011 e 2012, o Brasil lidera a lista dos mercados com maior potencial de investimento no mundo, seguido, neste ano, por Chile, China e Uruguai. A atratividade do mercado brasileiro é grande, assim como do setor de supermercados, que continua sendo o mais importante do varejo nacional. Contudo, os grandes players do varejo mundial estão bem estabelecidos aqui no Brasil e não há previsão de fazerem novos grandes investimentos em 2013. Redes como Walmart, Casino e Cencosud, por exemplo, depois de irem às compras nos últimos anos, agora estão na fase de estruturação de suas atividades. Os chilenos do Cencosud expandiram seus negócios no País e realizaram a maior operação do setor dos supermercados nos últimos anos ao adquirir a rede carioca Prezunic em 2011, por quase R\$ 700 milhões (antes disso compraram a rede mineira Bretas) (ABRAS, 2012).

Ainda conforme ABRAS (2012), o Carrefour, na linha contrária, vendeu parte de seus ativos no interior de São Paulo para a rede Savegnago e na capital paulista para a Rede Andorinha, mas continua investindo no formato cash & carry, com o Atacadão, no qual auferir grandes resultados positivos. Enquanto as grandes se reestruturam nas novas condições do mercado brasileiro, as empresas de médio porte, localizadas em várias regiões, conseguem auferir grandes resultados e gradativamente vão ganhando maior musculatura.

As instituições varejistas podem ter formatos e classificações de acordo com vários critérios. Dependendo do tipo de propriedade, as empresas de varejo podem ser classificadas em independentes, cadeias, franquias, alugadas, ou de propriedade de um fabricante ou atacadista.

Para Neves (1999) existe um grande número de formatos diferentes de lojas varejistas supermercadistas, dependendo de foco, tamanho, número de produtos que comercializa e outros fatores. Os formatos ainda variam conforme sua definição em cada país. No Brasil os tipos mais importantes para sua distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniências, lojas de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outros), mercearias e outros formatos.

Conforme Berman (1996), quanto aos formatos de lojas varejistas, existem classificações denominadas como independentes (são proprietários e operam uma loja), que têm como principais vantagens a flexibilidade em desenvolver estratégias, a velocidade em mudança e a habilidade em oferecer serviços pessoais. Ainda de acordo com o autor, também existem as cadeias (redes) de lojas, com vantagens em levantamentos de capital, poder de negociação, escala em atividades, possibilidade de compras diretas e capacidade gerencial superior (especialistas).

Conforme mencionado no início do capítulo sobre o varejo alimentício brasileiro, cabe ressaltar que este setor se apresenta muito desenvolvido no Brasil. Para Parente, (2000) as empresas que operam no país, têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem a diversas características e necessidades de mercado.

Para Silveira e Lepsch (1997) existe uma diversidade muito grande de características em relação ao tamanho e formato das lojas, bem como aos produtos oferecidos. Assim sendo, a ABRAS estabelece uma classificação das lojas considerando a área de vendas, o número médio de itens comercializados, porcentagens de vendas de produtos não alimentícios, números de *check-outs* e seções, conforme pode ser observado no Quadro 15:

Quadro 15: Formato de lojas

| Formatos de loja | Área de vendas/m² | Nº médio de itens | % de vendas não-alimentos | Nº de Check-outs | Seções |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------------------|--|
| Bares | 20-50 | 300 | 1,0 | * | Mercearia, Lanches e Bebidas. |
| Mercearias | 20-50 | 500 | 3,0 | * | Mercearia, frios, laticínios e bazar. |
| Padaria | 50-100 | 1.000 | 1,0 | * | Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches. |
| Minimercado | 50-100 | 1.000 | 3,0 | 1 | Mercearia, frios, laticínios e bazar. |
| Loja de conveniência | 50-250 | 1.000 | 3,0 | 1-2 | Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches. |
| Supermercado Compacto | 300-700 | 4.000 | 3,0 | 2-6 | Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar. |
| Supermercado Convencional | 700-2.500 | 9.000 | 6,0 | 7-20 | Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar. |
| Superloja | 3.000-5000 | 14.000 | 12,0 | 25-36 | Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos. |
| Hipermercado | 7.000-16.000 | 45.000 | 30,0 | 55-90 | Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos. |
| Clube atacadista | 5.000-12.000 | 5.000 | 35,0 | 25-35 | Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos. |

Fonte: (BRITO, 1998).

Em face ao contexto apresentado, as lojas do setor supermercadista são classificadas de acordo com seu tamanho, formatos e características mercadológicas. No Brasil, a maior parte das lojas pertencia aos formatos de supermercados convencionais e hipermercados

durante a década de 1990. Após esse período, houve uma tendência de transformações de lojas com apenas um caixa e com pouca sofisticação, para supermercados compactos incorporando novas seções como frios e laticínios, hortifruti, padaria e açougue (SUPERHIPER, 2004).

Assim, entende-se o porquê do varejo alimentício brasileiro possuir elevada participação no que diz respeito aos aspectos de venda de bens de consumo diário. Por esta razão o setor supermercadista pode ser caracterizado como um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço (SILVEIRA; LEPSCH 1997, p.5).

Nota-se também que a participação das lojas de pequeno e médio porte tem contribuído muito para este incremento no volume de vendas das empresas varejistas supermercadistas. Entende-se como pequeno e médio supermercado, através da classificação ACNielsen (2004), que os enquadra através do número de *check-outs*, determinando da seguinte forma: de 1 a 4 *check-outs* pequenos supermercados, de 05 a 09 *check-outs* médios supermercados, de 10 a 19 *check-outs* grandes supermercados e acima de 20 *check-outs* os hipermercados (ACNielsen, 2004).

O pequeno e médio supermercadista vem evoluído com índices de crescimento, em virtude também da boa relação que estes, tem procurado estabelecer com seus fornecedores. O relacionamento com fornecedores no setor supermercadistas tem proporcionado em sua dinâmica, a agilidade na entrega e reposição de mercadorias, bem como, uma eficiente gestão e controle de estoques (SUPERHIPER, 2012).

Outro dado interessante em relação aos supermercadistas é o crescimento de programas para a fidelização dos clientes. Fidelizar clientes se torna a principal missão dos pequenos e médios supermercadistas, para obter vantagens em relação a atuação dos grandes grupos e das redes. Prazos de pagamentos, disponibilidade de produtos, políticas de trocas, compras conjuntas e a parceria com fornecedores pode representar uma das principais práticas de gestão para o desenvolvimento dos pequenos varejistas (SUPERHIPER, 2012).

Para Neto (2006,) os pequenos supermercadistas, percebem a importância que a relação de fornecimento tem significado uma série de desafios imediatos, como o de reunir informações sobre o comportamento de compras do consumidor, sobre concorrentes diretos e outros membros do canal de abastecimento. O autor, ainda acrescenta que neste desafio, é preciso também estabelecer a melhor seleção de mercadorias, negociar acordos de fornecimento, desenvolver relacionamentos com fornecedores, de modo que este se tornem vantagens competitivas para as empresas.

Em relação ao fornecimento, existem vários tipos de fornecedores que atendem ao setor supermercadista. Conforme (SUPERHIPER, 2012) os principais fornecedores que abastecem a este segmento são os de alimentos, bebidas e sucos, produtos de higiene e limpeza, produtos de utilidades domésticas, dentre outros tipos de fornecedores que englobam o mix de produtos disponíveis nas gôndolas dos supermercados de pequeno, médio e grande porte.

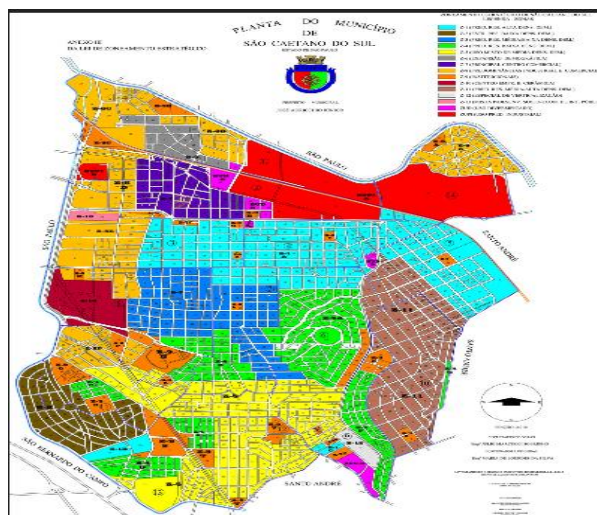
Em face ao contexto apresentado sobre o setor supermercadista, na próxima seção faz-se uma breve caracterização sobre o município de São Caetano do Sul apresentando as principais características dessa cidade na qual será realizada a pesquisa deste estudo.

2.5 O Município de São Caetano do Sul

São Caetano do Sul é um município brasileiro do estado de São Paulo, localizado a 12 km da capital. Segundo dados do censo de 2010, sua população urbana corresponde a um total de 149.571 habitantes, no município não existe população rural. Desse total, 69.024 são homens, 80.547 mulheres. O total de área da cidade é de 15,3 km², o que resulta numa densidade demográfica de 9.775,88 hab/km² (IBGE, 2012).

É a cidade com o 37º maior PIB do país, à frente de capitais como Natal, Campo Grande, Cuiabá, Florianópolis, entre outras. É intensamente ligada com São Paulo, Santo André e São Bernardo do Campo, fazendo com que se percam os limites físicos entre as cidades. São Caetano do Sul é a única cidade do Estado de São Paulo que não é atravessada por nenhuma rodovia estadual ou federal (IBGE, 2012), conforme pode ser observado na Figura 4.

Figura 4: Mapa do município de São Caetano do Sul



Fonte: IBGE (2012).

A região em que hoje se situa o município de São Caetano do Sul é ocupada desde o século XVI, quando era conhecida como Tijucuçú. Foi área de fazendas de moradores do antigo povoado, depois vila (1553) de Santo André da Borda do Campo, extinta por ordem do governador-geral. Sua população e seu predicamento de vila (município) foram transferidos para o povoado jesuítico de São Paulo de Piratininga- 1560, (IBGE, 2012).

Com relação aos aspectos geográficos São Caetano do Sul situa-se a uma altitude média de 760 metros. Apresenta os melhores indicadores sociais de todo o país, uma cidade considerada exemplar em vários aspectos do chamado IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) da ONU, estando em 1º lugar na lista dos municípios brasileiros por IDH. Não existem favelas (apesar de haver algumas em suas cercanias, como Heliópolis) e o analfabetismo no município é nulo. As principais nacionalidades de origem de imigrantes radicados em São Caetano são: Italiana, Espanhola, Árabe, Negra, Japonesa, Portuguesa, Alemã, Ucraniana, Lituana e Húngara. A partir do fim dos anos quarenta, estabeleceu-se forte corrente migratória de brasileiros do Nordeste, (IBGE, 2012).

Quanto às questões econômicas São Caetano do Sul pertence à região do ABC Paulista, a qual foi marcada pelo desenvolvimento industrial e automobilístico. Alguns exemplos são as indústrias localizadas na divisa com São Paulo e a sede da General Motors no Brasil, na avenida Goiás, o principal centro financeiro da cidade. Atualmente, na avenida, encontram-se instaladas matrizes e filiais de várias empresas. O comércio é também um forte

alvo econômico da cidade. São Caetano do Sul está situado entre a capital Paulista e o porto de Santos, posição estratégica na industrialização Paulista. Em pouco tempo a cidade tornou-se um importante centro fabril, a partir da indústria Pamplona, vindo a seguir a fábrica de Formicida Paulista, (IBGE , 2012).

O total de empresas estabelecidas na cidade (por categoria econômica) é: Indústrias: 753; estabelecimentos comerciais: 4.632; prestadores de serviços (incluem autônomos): 19.105 e Concessionárias: 10. Ainda sobre os dados econômicos do município, a renda familiar líquida média é de R\$ 2.212,56 mensais, seu produto interno bruto municipal é de US\$ 2,3 bilhões, o potencial de consumo/2001 é de US\$ 657 milhões e sua renda per capita está estimada em US\$ 16.500/ano. A classificação socioeconômica da população está dividida nas classes, A (21,1%), classe B (45,2%), classe C (32,2%) e classe D (1,5%) (IBGE , 2012).

O lazer e turismo do município, assim como toda a região metropolitana de São Paulo, são beneficiados pelo fluxo turístico da capital paulista, recebendo visitantes de várias localidades. A cidade se baseia no turismo de negócios, cultural e de lazer, contando com diversos hotéis, teatros, anfiteatros e diversos auditórios, sete parques municipais: Espaço Verde Chico Mendes, Parque Botânico e Escola Municipal de Ecologia Jânio da Silva Quadros, Parque Catarina Scarparo D'Agostini, Parque Santa Maria, Cidade das Crianças, Parque Municipal São José (Bosque do Povo) e Espaço de Lazer e Recreação José Agostinho Leal. São Caetano também recebe diversos eventos. Em novembro de 2011, foi inaugurado o Park Shopping São Caetano, dentro do complexo Espaço Cerâmica (IBGE , 2012).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia a ser utilizada no desenvolvimento desta pesquisa. Segundo Malhotra (2001), a metodologia da pesquisa deve ser entendida como o conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados. Desse modo, não existe uma metodologia preestabelecida, mas sim critérios gerais que possuem o intuito de orientar e facilitar o processo de pesquisa. (GIL, 2002; HADDAD, 2004).

Portanto, este estudo foi realizado no setor varejista supermercadista no município de São Caetano do Sul, onde os supermercados são classificados como pequenos e médios. De acordo com a classificação feita pela ACNielsen (2004), entende-se por pequeno supermercado as lojas que possuem de 01 à 04 *check-outs* e, médios as lojas que possuem de 05 à 09 *check-outs*. A relevância desse estudo se dá em virtude dos trabalhos estarem voltados, mas para os grandes grupos e as redes. Com relação aos trabalhos voltados ao pequeno e médio varejista, poucos foram os estudos encontrados no meio acadêmico.

Em face ao exposto, torna-se fundamental analisar como ocorrem os relacionamentos entre as empresas de pequeno e médio porte deste setor com seus fornecedores, gerando um fenômeno relevante e oportuno de análise, tendo como premissa básica contribuir para com as organizações e o meio acadêmico, sobre o aumento da integração e coordenação entre as empresas da cadeia de fornecimento, que buscam encontrar através do estreito relacionamento com seus fornecedores, melhores condições para reduções nos prazos de entrega como também nos respectivos custos.

A seguir são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, como método de pesquisa, universo e amostra e por fim meios de coleta de dados.

3.1 Método de pesquisa

Esta pesquisa possui enfoque descritivo, onde busca apresentar situações de mercado de dados primários, impetrados por meio de observações, questionários entrevistas ou discussões em grupos (GIL, 2002). Assim, a pesquisa busca pautar e responder as questões auferidas no problema de pesquisa. No entendimento de (TRIVIÑOS, 1995; MATTAR, 1996), a pesquisa descritiva procura descrever circunstâncias, casos e feitos, isto é, descrever como se revela determinado fenômeno.

No entanto, esta pesquisa tem como finalidade a obtenção de dados ou informações sobre as características, ações e opiniões de um determinado grupo de pessoas, caracterizando-se em uma pesquisa do tipo *survey* (MALHOTRA, 2001). As unidades de

análise foram as lojas supermercadistas e os sujeitos entrevistados foram os gestores/proprietários, que são os principais responsáveis pelos contatos com os fornecedores.

A análise utilizada nesta pesquisa foi um *survey*, a partir de pesquisas junto aos supermercados de pequeno e médio porte no município de São Caetano do Sul composto por empresas deste setor. A pesquisa *survey* pode se descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações, opiniões de determinado grupos de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993; FOWLER, 2002; SOUSA; VOSS, 2008).

3.2 Universo e amostra

Esta pesquisa está dividida em duas fases, na primeira foi realizado um levantamento em dados secundários para a obtenção de informações com relação ao quantitativo de empresas do setor supermercadista no município. Este levantamento ocorreu primeiramente em consulta ao site do IBGE (2012), e contato via telefone. Em seguida foi utilizada a lista das páginas amarelas com objetivo de confrontar com as informações encontradas no banco de dados do IBGE.

Também utilizou-se do trabalho de uma pesquisadora do Instituto de Pesquisa INPES, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, para confirmar os respectivos endereços levantados e obter informações para futuros contatos.

Na segunda fase da pesquisa foi aplicado um questionário nos 30 estabelecimentos de pequeno e médio porte, com o objetivo de levantar informações acerca da caracterização do perfil dos gestores supermercadistas, caracterização dos supermercados, identificação das práticas de relacionamentos, benefícios dos relacionamentos e dificuldades apontadas para adoção de práticas de relacionamentos.

Vale ressaltar que foram excluídas deste conjunto de empresas pesquisadas, os grandes supermercados, hipermercados e as redes supermercadistas, que de acordo com ACNilesen (2004), entende-se por redes as empresas que possuem a partir de cinco ou mais

lojas, e os grandes supermercados as lojas que possuem de 10 a 19 *check-outs* e acima de 20 *check-outs* os hipermercados. Também foram excluídas as padarias, bares e quitandas existentes na cidade.

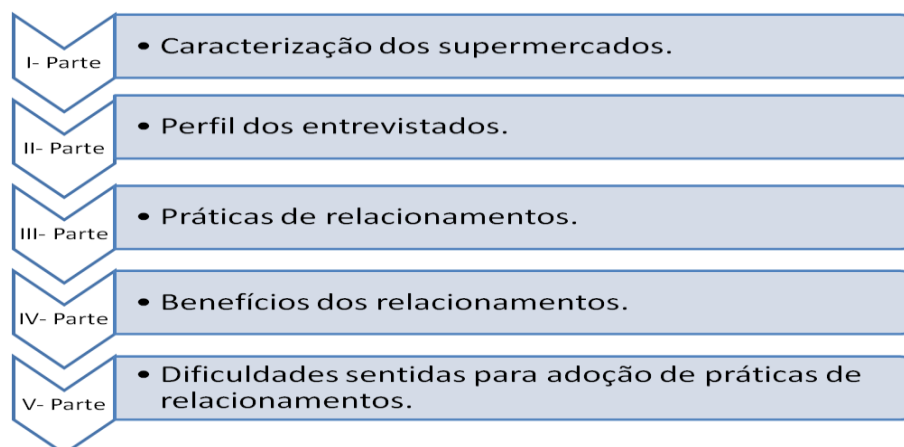
Segundo Malhotra (2001, p. 179), nos métodos de levantamento ou *survey* geralmente, o objetivo de reunir o máximo de informações acerca de um tema, abarcar toda a riqueza de detalhes do fenômeno proposto e auferir probabilidades assertivas.

3.3 Meios de coleta de dados

O instrumento básico para a coleta de dados foi um questionário estruturado, com perguntas fechadas, utilizando-se também de uma escala *likert de cinco* pontos e questões dicotomizadas. Para sua aplicação foram realizadas entrevistas com gestores supermercadistas de pequeno e médio porte do Município de São Caetano do Sul, com vistas a identificar e verificar quanto aos objetivos desta pesquisa.

Este instrumento (Apêndice I) foi elaborado pelo autor com base no referencial teórico deste estudo, e também foi dividido em cinco partes, conforme Figura 5. Na primeira parte foi realizada a caracterização dos supermercados e na segunda parte a caracterização do perfil dos entrevistados. Na caracterização dos supermercados buscou-se identificar, o tempo de funcionamento, se possui outras lojas, número de caixas registradoras (*check-outs*), número de funcionários e tipos de produtos (seções supermercadistas) mais comercializados. Com relação ao perfil dos entrevistados, identificou-se o cargo que ocupa na empresa, idade, gênero e grau de escolaridade.

Figura 5: Estrutura do instrumento de pesquisa.

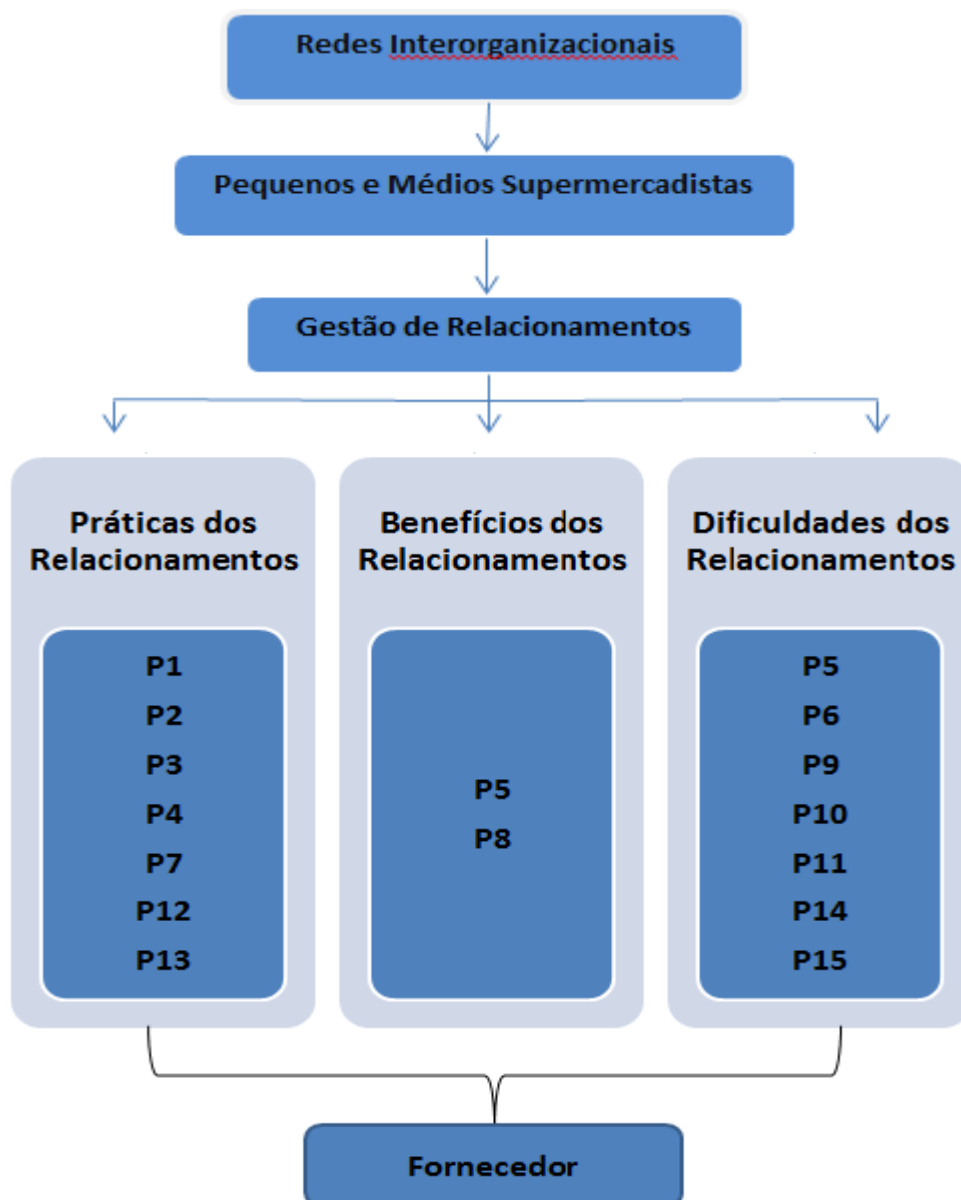


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2012).

Da terceira a quinta parte o objetivo foi identificar e verificar quanto as práticas, benefícios e as dificuldades apontadas pelos supermercadistas para adoção de práticas de relacionamentos com seus fornecedores, conforme evidenciado na Figura 5.

A Figura 6 apresenta o modelo empírico desta pesquisa de forma condensada. Observa-se que o modelo está relacionado aos objetivos proposto neste trabalho, no qual as práticas de relacionamento podem ser identificadas nas questões (P1-P2-P3-P4-P7-P12-P13). Quanto aos benefícios dos relacionamentos as questões (P5-P8) respondem a este objetivo. E por fim com relação às dificuldades dos relacionamentos as questões (P5-P6-P9-P10-P11-P14-P15) respondem o mesmo.

Figura 6: Modelo empírico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2012).

A seguir são detalhadas cada uma das partes do modelo empírico desta pesquisa, que correspondem à identificação e verificação de cada objetivo. No que se refere a identificação das práticas de relacionamentos, as afirmativas da questão P1, apresentam uma escala *likert* de cinco pontos, que oferece as seguintes possibilidades de respostas as assertivas apresentadas: 1 (um) discordo totalmente, 2 (dois) discordo parcialmente, 3 (três) nem discordo e nem concordo, 4 (quatro) concordo parcialmente, 5 (cinco) concordo totalmente.

Com relação às questões P2 e P3 que respondem a este primeiro objetivo, estas apresentam-se no questionário de forma estruturada (Apêndice I). No que se refere à questão P4 a mesma é dicotomizada, ou seja, o entrevistado pode responder sim ou não. As questões P7-P12 e P13 são apresentadas também de forma estruturada, conforme evidencia-se no Quadro 17.

Quadro 17: Práticas de relacionamentos

| | |
|------------|--|
| P1 | <ul style="list-style-type: none"> - Relacionamentos mais próximos com fornecedores proporcionam vantagens; - A parceria estabelecida com os fornecedores proporciona melhor giro do estoque; - Pouco envolvimento com os fornecedores diminui as vendas do supermercado; - Uma ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa; - O compartilhamento de informações com os fornecedores melhora a gestão do Estoque; - Trabalhar junto com os fornecedores diminui os riscos de sobrevivência; |
| P2 | - Principais fornecedores (Indústria; Distribuidor; Atacadista); |
| P3 | - Faz cotação de compras ou compra direto do vendedor; |
| P4 | - Faz compra conjunta com outros supermercados; |
| P7 | - Se comunica com seus fornecedores (Vendedor que faz visitas; Telefone; Fax; Internet); |
| P12 | <ul style="list-style-type: none"> - Como a loja trata suas relações com seus fornecedores? - Por meio de contratos de fornecimentos; - Por indicadores que medem o desempenho dos fornecedores; - Por meio de parcerias; - Por acordos informais; |
| P13 | <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de relacionamentos de vital importância entre supermercado e fornecedores? - Relacionamentos por conveniência (meramente informais); - Relacionamentos com base em contratos de fornecimentos; |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2012).

Observa-se que estas foram as questões que respondem a este objetivo de identificação das práticas de relacionamentos com fornecedores. O Quadro 18 apresenta as questões que respondem ao segundo objetivo desta pesquisa, ou seja, verificar quais os benefícios à adoção de práticas de gestão de relacionamento com fornecedores têm trazido ao setor supermercadista. As afirmativas do instrumento de pesquisa que podem responder a esta questão podem ser observadas nas questões P5 e P8.

Para a questão P5, também foi utilizada uma escala *likert* de cinco pontos, onde os entrevistados poderiam avaliar seus fornecedores respondendo com notas de 1 a 5, sendo 1 (um) discordo totalmente, 2 (dois) discordo parcialmente, 3 (três) nem discordo e nem concordo, 4 (quatro) concordo parcialmente e 5 (cinco) concordo totalmente. Quanto à questão P8, esta também apresenta-se de forma dicotomizada onde o entrevistado poderá responder sim ou não com esta afirmativa, conforme evidencia-se no Quadro 18.

Quadro 18: Benefícios dos relacionamentos

| | |
|-----------|--|
| P5 | <ul style="list-style-type: none"> - Entregas na data prometida; - Entregas sem erro; - Entregas completas; - Tempo de entrega; - (Baixa ruptura) A falta de produtos nas gôndolas; - Comprometimento nas entregas; - Confiança nos fornecedores; - Flexibilidade na negociação com fornecedores; - Canal de comunicação utilizado; - Compartilhamento de informações de estoque; - Compartilhamento de previsão de vendas; - Compartilhamento de eventos promocionais; - Compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos; - Atendimento de pedidos urgentes; - Atendimento de pedido em período de demanda alta; - Disponibilidade de produtos; - Frequência de pedidos devolvidos; - Política de trocas. |
| P8 | <ul style="list-style-type: none"> - O supermercado trabalha com dois ou mais fornecedores na compra de seus produtos; |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2012).

E por fim, para responder ao último objetivo deste trabalho, conforme exposto no modelo empírico, esta pesquisa busca identificar quais as dificuldades apontadas para adoção das práticas de gestão de relacionamentos. No instrumento de pesquisa, é possível observar que as questões P5-P6-P9-P10-P11-P14 e P15 respondem a este último objetivo, Quadro 19.

Na questão P6, bem como na questão P5 que também responderia com algumas afirmativas a este objetivo, os entrevistados puderam avaliar seus fornecedores com notas de 1 à 5 utilizando escala *likert*.

Quadro 19: Dificuldade para adoção de práticas de relacionamentos

| | |
|------------|---|
| P5 | <ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de informações de estoque; - Compartilhamento de previsão de vendas; - Compartilhamento de eventos promocionais; - Compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos; |
| P6 | <ul style="list-style-type: none"> - Quanto aos incentivos oferecidos por seus fornecedores? - Bonificação; - Enxoval; - Brindes; - Encarte; - Aluguel de gôndola; - Aniversário do supermercado; - Patrocínio dos fornecedores; - Contrato de fidelidade. |
| P9 | - Prazo de pagamento oferecido por seus fornecedores; |
| P10 | - Fez ou faz parceria com algum fornecedor no ano de 2012; |
| P11 | - Realiza eventos de premiação para fornecedores mais importantes; |
| P14 | - Possui algum sistema (<i>software</i>) para controle de estoques; |
| P15 | - Após as compras, como classifica seu principal fornecedor. |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2012).

Com base no levantamento das empresas pesquisadas, este questionário foi elaborado e submetido ao pré-teste para adequação dos objetivos propostos neste trabalho, isto é, foi aplicado em dois supermercados pequenos e similares aos da amostra, um na cidade de Santo André e outro na cidade de São Paulo, com a finalidade de verificar sua melhor adequação aos respondentes desta pesquisa, ou seja, os supermercadistas de São Caetano do Sul.

Após a coleta dos dados através deste instrumento, as interpretações e análises das informações, foram realizadas por meio da utilização de aplicativos de *software* – *SPSS* – *Social Package for Social Sciences*, no qual foram geradas as frequências das variáveis analisadas em estudo. Através desse aplicativo foi possível tabular os dados eletronicamente em planilhas que fornecessem ferramentas para efetuar cálculos através de fórmulas e funções e para a elaboração de diagnósticos preliminares.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

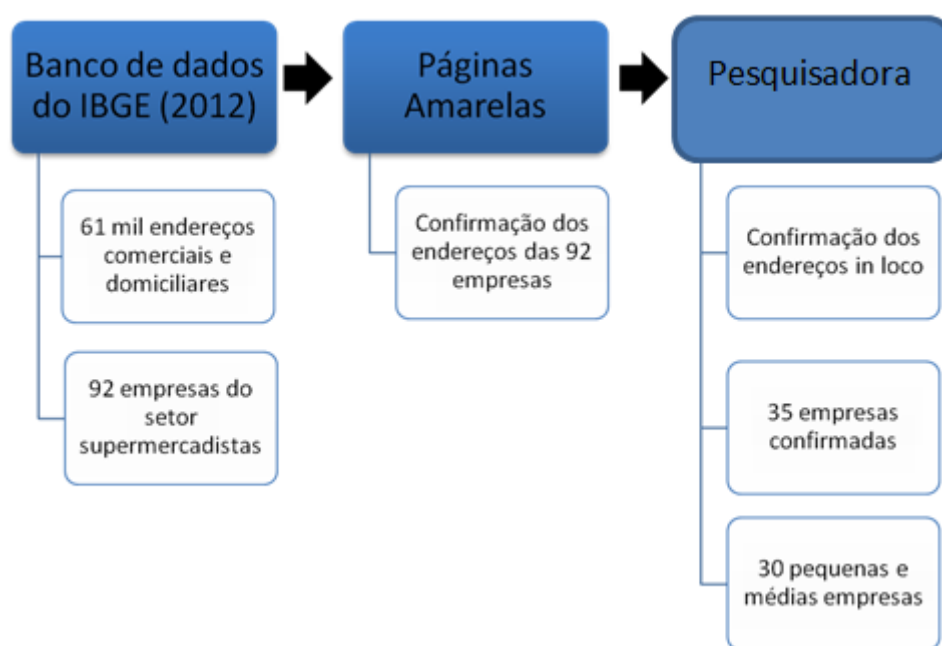
Conforme mencionado no capítulo metodologia, esta pesquisa foi realizada no Município de São Caetano do Sul, no segmento do setor supermercadista. A mesma está dividida em duas fases: na primeira buscou-se identificar o quantitativo de supermercados existentes na cidade. Na segunda realizou-se uma *survey* para caracterizar o perfil dos gestores supermercadistas, os supermercados, identificar e verificar as práticas de relacionamentos, os benefícios e as dificuldades apontadas pelos gestores supermercadistas para adoção das práticas de relacionamentos com seus fornecedores.

Nos próximos subcapítulos estão descritos e analisados os dados obtidos na primeira e segunda fase desta pesquisa com possíveis correlações dos resultados, baseando-se na revisão da literatura existente.

4.1 Levantamento dos supermercados

De acordo com a primeira fase desta pesquisa, foi realizado um levantamento de informações em dados secundários no banco de dados do (IBGE, 2012). Identificou-se um quantitativo de 61 mil endereços comerciais e domiciliares. Filtrando estes dados chegou-se ao quantitativo de 92 empresas do setor supermercadista no município de São Caetano do Sul, onde os mesmos foram confirmados junto às páginas amarelas. Posteriormente foi realizada uma segunda filtragem por meio de uma pesquisadora do Instituto de pesquisa - INPES da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, que visitou os endereços para confirmar a existência destes estabelecimentos, sendo que foi confirmado por esta pesquisadora 35 estabelecimentos classificados como pequenos médios grandes e os hipermercados. Desse total 05 lojas foram retiradas desta pesquisa, em virtude de suas classificações como Grandes supermercados e Hipermercados, conforme ACNielsen (2004).

Figura 7: Constituição do universo/amostra da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2012).

Verifica-se que, com base na relação destes endereços, o Município de São Caetano do Sul é composto por lojas supermercadistas de pequeno, médio, grande portes e os hipermercados. Estas lojas se diferenciam de tamanho, variedades de produtos disponibilizados, ferramentas tecnológicas que dão suporte ao controle de estoques, entre outros recursos. Porém, como objeto de estudo de pesquisa, este trabalho dará enfoque apenas nos pequenos e médios supermercadistas.

Observa-se que este levantamento foi realizado por meio de consulta ao site do (IBGE, 2012), e dessa forma não se pode afirmar que foi realizado um censo e sim o cruzamento de dados que permitiu verificar o quantitativo de atividades comerciais existentes no município. Todo esse processo de identificação e localidade garantiu uma maior abrangência e melhor referencial da quantidade dos supermercados de São Caetano do Sul.

4.1.1 Caracterização dos supermercados no município de São Caetano do Sul

A seguir, cada supermercados foi caracterizado com base no tempo de funcionamento, se possui outras lojas, número de caixas registradoras, quantidade de funcionários e tipos de produtos (seções supermercadistas) mais comercializados. As informações foram obtidas na segunda fase desta pesquisa, com a aplicação do questionário que consta no apêndice I deste trabalho. Os dados de identificação como a razão social e nome de fantasia não serão disponibilizados para preservar a imagem dos estabelecimentos.

A Tabela 1 apresenta os dados citados acima obtidos com a pesquisa. Foi possível verificar que o tempo médio de funcionamento dos pequenos e médios supermercadistas é de 16 anos de existência. O número médio de funcionários em cada estabelecimento é dois, bem como, o número médio de caixas registradoras também são duas por supermercado.

Tabela1: Caracterização dos supermercados do município de São Caetano do Sul

| Variáveis | Média |
|--------------------------------|---------|
| Tempo de Funcionamento | 16 anos |
| Número de funcionários | 02 |
| Número de caixas registradoras | 02 |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Analisando os resultados, a pesquisa também identificou que alguns desses estabelecimentos possuem outras lojas. Dos 30 supermercados pesquisados, 28 apresentam um estabelecimento, outros dois supermercados possuem duas e três lojas, respectivamente. Outro dado identificado é em relação ao número de funcionários presentes neste universo. A média constatada foi de dois em cada supermercado. Foi possível verificar também quanto ao número de caixas registradoras (*check-outs*) destes estabelecimentos. A pesquisa identificou que em média o número de caixas registradoras destes supermercados é de duas por loja, característica muito comum nos pequenos estabelecimentos.

Conforme a Associação Brasileira dos Supermercados – ABRAS (2003), para ser considerado um supermercado, é necessário que as lojas tenham no mínimo quatro seções supermercadistas: alimentos, bebidas e sucos, produtos de limpeza e produtos de higiene. Todas as lojas pesquisadas possuem essas quatro seções. Em relação à seção de produtos de

bazar e papelaria constatou-se que 10 supermercados (33,3%) possuem esta seção em seus estabelecimentos. Quanto à seção de utilidades domésticas diversas, foi identificado que 14 desses também tem esta seção em suas lojas, o que representa 46,7% dos supermercados pesquisados. Para a seção de produtos de higiene, 96,7% dos pequenos supermercadistas possuem esta seção em seus supermercados, conforme pode ser observado na Tabela 2. Apenas um supermercado não apresenta essa seção, apesar de ser uma seção importante e citada pela Abras como fundamental para a caracterização desse tipo de varejo.

A Tabela 2 a seguir apresenta esses dados comentados.

Tabela 2: Caracterização dos supermercados – Seções existentes

| Seções Supermercadistas | Existência das seções nos supermercados em porcentagem % |
|--------------------------------|---|
| Alimentos | 100,0 |
| Bebidas e sucos | 100,0 |
| Produtos de limpeza | 100,0 |
| Produtos de higiene | 96,7 |
| Produtos de bazar e papelaria | 33,3 |
| Utilidades domésticas diversas | 46,7 |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.1.2 Caracterização do perfil dos entrevistados

A pesquisa com os gestores indica que dos 30 respondentes, 28 são os proprietários, ou seja, o próprio dono do estabelecimento que está à frente do negócio, que corresponde a 93,3% deste universo. Em apenas dois supermercados o entrevistado era um funcionário no cargo de gerente da loja, que correspondem a 6,7% do total pesquisado.

Com relação à idade do entrevistado, a pesquisa indicou a média de 50,8 anos, sendo 23 a menor e 70 a maior idade encontrada. Quanto ao gênero, a pesquisa revela que 22 (73,3%) são do sexo masculino e 8 (26,7%) do sexo feminino.

Quanto ao grau de escolaridade, a pesquisa revelou que 05 (16,7%) dos entrevistados possuem o ensino fundamental incompleto, 09 (30,0%) possuem o fundamental completo, 01 (3,3%) o ensino médio incompleto, 05 (16,7%) médio completo, 03 (10,0%) superior

incompleto, 06 (20,0%) superior completo e apenas 01 o que representa 3,3% possui pós-graduação completa, conforme se pode observar na Tabela 3.

Tabela 3: Grau de Escolaridade

| Grau de Escolaridade | Frequência | % |
|-----------------------------|-------------------|--------------|
| Analfabeto | - | - |
| Sabe ler e escrever | - | - |
| Fundamental incompleto | 05 | 16,7 |
| Fundamental completo | 09 | 30,0 |
| Médio incompleto | 01 | 3,3 |
| Médio completo | 05 | 16,7 |
| Superior incompleto | 03 | 10,0 |
| Superior completo | 06 | 20,0 |
| Pós-graduação incompleta | - | - |
| Pós-graduação completa | 01 | 3,3 |
| Total | 30 | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2 Práticas de relacionamentos mais utilizadas com os fornecedores

Na questão P1 - do questionário (Apêndice I) buscou-se identificar como ocorrem os relacionamentos entre os pequenos e médios supermercadistas e seus fornecedores conforme os autores definem na revisão da literatura. Foi possível verificar por meio de uma escala de cinco pontos as formas mais frequentes que eles consideram de maior importância entre seus estabelecimentos e os fornecedores.

Utilizou-se das seguintes afirmativas: relacionamentos mais próximos com meus fornecedores proporcionam vantagem competitiva, parcerias com os fornecedores proporcionam melhor giro de estoque, pouco envolvimento com fornecedores diminui as vendas do supermercado, uma ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa, o compartilhamento de informações melhora a gestão do estoque e trabalhar junto com fornecedores diminui riscos de sobrevivência dos supermercados.

Com estas afirmativas, foi possível avaliar os relacionamentos que os pequenos supermercadistas praticam com seus fornecedores. Conforme apresentado na revisão da literatura, Perona e Saccani (2002), definem como formas ou tipos de relacionamentos, os processos de relacionamentos que geralmente ocorrem entre empresas compradoras e fornecedoras.

A seguir serão identificados os graus de concordância quanto às afirmações a respeito dos relacionamentos praticados entre os supermercados e seus fornecedores, segundo a opinião dos entrevistados. A Tabela 4 indica em percentuais as notas atribuídas pelos gestores. Por exemplo, nota 1 sendo atribuída quando o entrevistado não concorda totalmente com a afirmação, nota 2 quando concorda parcialmente, nota 3 nem discorda e nem concorda, nota 4 quando concorda parcialmente e nota 5 indicando a total concordância, conforme pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4: Formas de relacionamentos entre supermercadistas e fornecedores

| Afirmações | Nota 1 | Nota 2 | Nota 3 | Nota 4 | Nota 5 |
|---|--------------|--------|--------------|--------------|--------------|
| Relacionamentos mais próximos com meus fornecedores proporcionam vantagem competitiva | 3,3% | 10,0% | 23,3% | 16,7% | 46,7% |
| Parcerias com os fornecedores proporcionam melhor giro de estoque | 6,7% | 23,3% | 26,7% | 10,0% | 33,3% |
| Pouco envolvimento com fornecedores diminui as vendas do supermercado | 23,3% | 20,0% | 16,7% | 26,7% | 13,3% |
| Uma ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa | 3,3% | 20,0% | 10,0% | 23,3% | 43,3% |
| Compartilhamento de informações melhora a gestão do estoque | 20,0% | 23,3% | 36,7% | 0% | 20,0% |
| Trabalhar junto com fornecedores diminui riscos de sobrevivência | 30,0% | 23,3% | 26,7% | 16,7% | 3,3% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação às frequências das notas para a primeira afirmativa, observa-se que 46,7% do total dos entrevistados responderam que concordam totalmente com a afirmação de que relacionamentos mais próximos com seus fornecedores podem proporcionar vantagem competitiva para seus negócios, outros 16,7% concordam em parte. 13,3% discordam totalmente ou parcialmente desta afirmativa, e 23,3% não assumem discordância

ou concordância com esta questão. Analisando esses resultados, verifica-se que os entrevistados, percebem a importância de se ter relacionamentos mais próximos com seus fornecedores. Essas observações são corroboradas de acordo com as definições de (BOWERSOX; CLOSS, 2001; CHRISTOPHER, 2007).

Quanto ao item que avalia se as parcerias com fornecedores proporcionam melhor giro de estoque, 43,3% responderam entre concordam parcialmente e totalmente com esta questão. 26,7% também não assumem discordância e nem concordância com este item e 30,0% discordam totalmente e parcialmente desta afirmativa. Analisando esses dados, observa-se que a prática de parcerias é considerada pela maioria dos entrevistados como forma de proporcionar melhor giro de estoque para seus estabelecimentos. Essas observações também podem ser corroboradas de acordo com as teorias de (BOWERSOX; CLOSS, 2001; CHRISTOPHER, 2007; ROBERTSON; ROSS JUNIOR, 2007).

Para o item: pouco envolvimento com os fornecedores diminui as vendas do supermercado, 43,3% dos entrevistados responderam que discordam totalmente ou parcialmente com esta questão, 16,7% não assumem discordância e nem concordância com esta afirmativa, e 40% responderam entre concordam totalmente e parcialmente que o pouco envolvimento com seus fornecedores podem diminuir as vendas do seu estabelecimento. Analisando esses dados, a pesquisa indica que parece não haver consenso entre os supermercadistas se o pouco envolvimento com o fornecedor diminui as vendas de sua loja.

Na afirmativa, uma ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa, 66,6% dos entrevistados responderam entre concordam parcialmente e totalmente com esta questão. 10,0% nem discordam e nem concordam com esta afirmativa, outros 23,3% discordam totalmente ou parcialmente com relação a este item. Analisando esses dados, a pesquisa mostra que os entrevistados percebem a importância de se estabelecer uma ação conjunta com seus fornecedores para aumentar a competitividade de suas respectivas empresas, utilizando-se desta forma de relacionamento (VIEIRA, 2006).

Já para o item: o compartilhamento de informações melhora a gestão do estoque, 43,3% dos entrevistados responderam entre discordam totalmente e parcialmente com esta afirmativa. 36,7% responderam que nem discordam e nem concordam com esta questão e apenas 20% responderam que concordam totalmente com este item. Analisando esses

resultados, constatou-se que grande parte dos gestores entrevistados não concorda que o compartilhamento de informações pode melhorar a gestão do estoque. Esse posicionamento é um item dificultador da adoção de maior relacionamento e de melhor prática de gestão entre o fornecedor e o supermercado, pois, de acordo com as teorias de (ELLRAM; HENDRICK, 1995; VIEIRA, 2006; CHRISTOPHER, 2007), o compartilhamento de informações pode proporcionar meios de gestão cada vez mais eficazes e capazes de oferecer inúmeras vantagens para todas as partes envolvidas.

E por fim, a distribuição das frequências da última questão dada às afirmativas com relação às práticas de relacionamentos existentes entre os pequenos supermercadistas e seus fornecedores, para a questão trabalhar junto com os fornecedores diminui riscos de sobrevivência, 53,3% dos entrevistados responderam entre discorda totalmente e parcialmente com esta afirmativa. 26,7% preferiram nem discordar e nem concordar com essa questão, e 20% responderam que concordam parcialmente ou totalmente que trabalhar junto com os fornecedores pode diminuir os riscos de sobrevivência do seu supermercado. Analisando esses resultados, observa-se aqui também que trabalhar junto com os fornecedores, de acordo com a opinião dos respondentes, não tem relação em diminuir os riscos de sobrevivência dos seus estabelecimentos. Esses dados não correspondem as definições apresentada por Garner *et al*, (1999), onde o mesmo afirma que em uma relação de negócios baseada em confiança mútua, compartilhamento de riscos e recompensas, rendem vantagem competitiva, resultando num desempenho maior do que seria alcançado se as empresas estivessem trabalhando de forma individual.

Para melhor compreensão dos resultados apresentados, utilizou-se também a medida de posição moda, que indica a nota com maior frequência atribuída às afirmações. Dos itens relacionamento mais próximo com meus fornecedores proporcionam vantagem para o supermercado, parceria estabelecida com os fornecedores proporciona melhor giro de estoque e ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa apresentaram moda 5 (concordam totalmente). Já para o item pouco envolvimento com os fornecedores diminui as vendas do supermercado a moda foi 4 (concordam parcialmente). Para as afirmativas, o compartilhamento de informação com os fornecedores melhora a gestão do estoque, a moda foi 3 (nem discorda e nem concorda) e trabalhar junto com os fornecedores diminui os riscos de sobrevivência dos supermercados a moda foi 1 (discorda totalmente).

Utilizou-se também a medida de posição mediana, a qual indica a nota que ocupa a posição central da série de observações, quando ordenadas em ordem crescente, de acordo com Bussab e Morettin (2010, p. 35). Quanto a este cálculo, a afirmativa relacionamentos mais próximos com meus fornecedores proporcionam vantagens para os supermercados, obteve-se a mediana 4 que concorda parcialmente com esta questão. Para o item a parceria estabelecida com os fornecedores proporciona melhor giro do estoque, a mediana foi 3 nem discorda e nem concorda com esta afirmativa. Pouco envolvimento com os fornecedores diminui as vendas do supermercado, a mediana também foi de nota 3 que nem discorda e nem concorda com este item.

A mediana para a questão, uma ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa, obteve-se a nota 4 concordam parcialmente com esta questão. Para o item compartilhamento de informações com os fornecedores melhora a gestão do estoque, a mediana foi 3 nem discorda e nem concorda com esta afirmativa. E por último, no item trabalhar junto com fornecedores diminui riscos de sobrevivência dos supermercados, a mediana foi nota 2 discordam parcialmente com esta afirmativa, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5: Cálculo da moda e mediana das afirmações.

| Afirmações – P1 | MODA | FREQUÊNCIA | MEDIANA |
|---|-------------|-------------------|----------------|
| Relacionamentos mais próximos com meus fornecedores proporcionam vantagem competitiva | 5 | 46,7% | 4 |
| Parcerias proporcionam melhor giro de estoque | 5 | 33,3% | 3 |
| Pouco envolvimento com fornecedores diminui as vendas do supermercado | 4 | 26,7% | 3 |
| Uma ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa | 5 | 43,3% | 4 |
| Compartilhamento de informações melhora a gestão do estoque | 3 | 36,7% | 3 |
| Trabalhar junto com fornecedores diminui riscos de sobrevivência | 1 | 30,0% | 2 |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Observa-se como exemplo, que a moda 5 indica que 5 foi o grau de concordância mais escolhido e a mediana 4 indica que o grau 4 divide a frequência em 50% dos entrevistados que atribuíram graus menores que 4 e 50% dos que atribuíram grau maior ou igual a 4. Os resultados apresentados na Tabela 5 indicam concordância por parte dos entrevistados, que deve haver relacionamentos mais próximos e parcerias com os fornecedores, porém os gestores entrevistados não concordam que a gestão do estoque melhora quando compartilham informações e que não há diminuição dos riscos de sobrevivência se trabalharem junto com os fornecedores.

Com base nessas comparações, o gestor espera mais parceria com o fornecedor para ações em conjunto, porém não acredita que sua sobrevivência dependa única e exclusivamente do fornecedor.

A partir das respostas obtidas na questão P2 (Apêndice I), foi possível verificar em qual dos três tipos de fornecedores os pequenos supermercadistas mais realizam suas compras por seção supermercadista. Estes dados mostram que suas compras são realizadas principalmente junto ao distribuidor, conforme pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6: Compras por seção supermercadista

| Seção | Fornecedor (indústria) | Distribuidor | Atacadista |
|---------------------|------------------------|--------------|------------|
| Alimentos | 30,0% | 36,7% | 33,3% |
| Bebidas e sucos | 33,3% | 40,0% | 26,7% |
| Produtos de limpeza | 6,7% | 53,3% | 40,0% |
| Produtos de higiene | 6,7% | 53,3% | 40,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Observa-se que os pequenos supermercadistas realizam suas compras nos três tipos de fornecedores, porém com certa predominância no distribuidor, conforme resultados apresentados na tabela acima. Analisando esses dados, a pesquisa mostra que as compras realizadas nas seções de produtos de limpeza e higiene são mais marcantes entre distribuidor e atacadistas, do que as realizadas pelas seções de alimentos, bebidas e sucos que apresentaram resultados bem divididos entre fornecedor (indústria), distribuidor e atacadista. Por exemplo, 53,3% compram no distribuidor e 40,0% compra no atacadista nas seções de

produtos de limpeza e higiene, e apenas 6,7% compram diretamente do fornecedor (indústria).

Em face ao exposto, entende-se que os pequenos varejistas, se relacionam mais com os distribuidores e atacadistas, do que mesmo com os fornecedores (indústria). Essas observações vão ao encontro da teoria apresentada por Pigatto (2005), onde o autor afirma que os pequenos supermercados, os chamados supermercados de bairro, geralmente realizam suas compras nos distribuidores e atacadistas, quase que exclusivamente, muitas das vezes em virtude do seu perfil de compras. Outras definições que também corroboram com as análises apresentadas é com relação às afirmações de Landeros e Monczka (1989), pois os autores definem que neste tipo de relacionamento, os compradores sentem-se mais seguros, por não depender de um único fornecedor, e com isso, passa a existir a possibilidade de adquirir produtos de diversos outros fornecedores, como os atacadistas e distribuidores, sem correr o risco de interrupção no abastecimento.

A questão P3 (Apêndice I), também guarda certa relação com os resultados apresentados na questão P2. Por exemplo, quando perguntado se para cada uma das seções supermercadista, o gestor faz cotação de compra ou compra diretamente do vendedor, 60,0% (18 supermercados) responderam que compram diretamente do vendedor na seção de alimentos. 63,3% (19 supermercados) compram diretamente do vendedor na seção de bebidas e sucos, e 56,7% (17 supermercados) tanto para a seção de produtos de limpeza quanto para a de produtos de higiene responderam que também compram diretamente do vendedor, conforme pode ser observado na Tabela 7.

Tabela 7: Cotação de compras

| Seção Supermercadista | Faz cotação de compras | Direto com o vendedor | Outra forma |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------|
| Alimentos | 40,0% | 60,0% | - |
| Bebidas e sucos | 33,3% | 63,3% | 3,3% |
| Produtos de limpeza | 40,0% | 56,7% | 3,3% |
| Produtos de higiene | 40,0% | 56,7% | 3,3% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Analisando-se os resultados, a pesquisa revela que a maioria dos entrevistados compra diretamente do vendedor, isto é, não fazem cotações de compras. Estas observações corroboram de acordo com as definições de Landeros e Monczka (1989), bem como também com as afirmações de Bronzo, (2004), que afirma que este regime de relacionamento pode ser caracterizado como uma tentativa dos agentes contratantes de minimizar ao máximo sua dependência em relação aos fornecedores, aumentando seu poder de negociar preços ou outras condições de fornecimento.

Na questão P4 (Apêndice I), procurou-se identificar se os pequenos supermercadistas fazem compras conjuntas com outros supermercados não próprios. De acordo com o levantamento, 29 (96,7%) dos entrevistados não fazem compras conjuntas com outros estabelecimentos e apenas um supermercado realiza compra conjunta com outros estabelecimentos não próprios, conforme pode ser observado na Tabela 8.

Tabela 8: Compras conjuntas com outros supermercados não próprios

| Afirmativa | Sim | Não |
|--|------------|--------------|
| Este supermercado faz compra conjunta com outros supermercados não próprios? | 3,3% | 96,7% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Segundo este levantamento percebe-se que a maioria dos entrevistados não procura integrar-se com outros estabelecimentos realizando compras conjuntas. Esta falta de uma melhor integração entre varejistas, também pode acarretar em perdas de benefícios que poderiam ser gerados se os mesmos estivessem trabalhando de forma conjunta. Esta observação é corroborada por Christopher (2007), onde o autor descreve que em uma integração entre organizações, o objetivo é criar meios de gestão cada vez mais eficazes e capazes de oferecer inúmeras vantagens para todas as partes da cadeia. Essas vantagens podem ser exemplificadas como: redução de estoques por meio do compartilhamento de informações sobre demanda; vantagem competitiva em relação à preferência dos clientes; preços reduzidos de produtos e serviços, entre muitas outras vantagens.

4.3 Benefícios e dificuldades à adoção de práticas de gestão de relacionamentos entre fornecedores e supermercadistas

Com o objetivo de verificar quais os benefícios à adoção de práticas de gestão de relacionamento com fornecedores têm trazido ao setor supermercadista, buscou-se também por meio da aplicação do questionário, levantar quais são os benefícios na opinião dos gestores, que estas práticas têm oferecido aos seus estabelecimentos.

Na questão P5 (Apêndice I), foi possível verificar quais benefícios os entrevistados percebem que a da gestão de relacionamento com seus fornecedores tem trazido aos seus estabelecimentos, como pode ser observado na Tabela 09.

Cabe ressaltar aqui também que para a obtenção desses resultados, os entrevistados atribuíram notas em um escala de cinco pontos para as afirmativas. Esta escala foi utilizada da mesma maneira como foi exigido na questão P1 (Tabela 4). Por exemplo, nota 1 sendo atribuída quando o entrevistado não concorda totalmente com a afirmação, nota 2 quando discorda parcialmente, nota 3 nem discorda e nem concorda, nota 4 quando concorda parcialmente e nota 5 indicando a total concordância.

Os resultados apresentados demonstram que em alguns casos há uma pequena variação entre os fornecedores das seções de alimentos, bebidas e sucos, produtos de limpeza e produtos de higiene. Por exemplo, no primeiro item da tabela 09 entrega na data prometida, não houve diferença de opinião quanto a esta afirmação nas seções supermercadistas, pois 13,3% discordam entre totalmente e parcialmente, 33,3% nem discorda e nem concorda e 53,4% concordam parcialmente e totalmente que as entregas são realizadas na data prometida. Neste caso, observa-se que as notas foram às mesmas para cada seção supermercadista. No item entregas sem erros, 13,4% discordam totalmente e parcialmente, 26,6% nem discorda e nem concorda e 60,0% concorda parcialmente e totalmente que seus fornecedores entregam os produtos sem erros. Nesta afirmação as notas também permaneceram as mesmas em cada seção supermercadista. Quanto ao item entregas completas 16,6% discordam totalmente e parcialmente, 16,7% nem discordam e nem concordam e 66,7% concordam parcialmente e totalmente que as entregas feitas por seus fornecedores são completas. Nesta, as notas também foram as mesmas em cada seção supermercadista.

Na afirmativa, tempo de entrega, 6,7% discordam totalmente e parcialmente, 10,0% nem discordam e nem concordam e 83,4% concordam parcialmente e totalmente que o tempo de entrega dos produtos feitos por seus fornecedores é positivo. No item (Baixa ruptura) a falta de produtos nas gôndolas, 3,3% responderam que discordam totalmente e parcialmente, 46,6% nem discordam e nem concordam e 50% concordam totalmente e parcialmente que seus fornecedores para as seções de alimentos, bebidas e sucos, não deixam faltar produtos em suas gôndolas. Para as seções de produtos de limpeza e higiene, 6,6% discordam totalmente e parcialmente, 46,6% também nem discordam e nem concordam e 46,7% concordam parcialmente e totalmente que seus fornecedores desta seção não deixam faltar produtos nas gôndolas. Observa-se que neste item, houve diferença entre os fornecedores das seções supermercadistas, neste segundo caso, percebe-se que o grau de concordância quanto a esta afirmação, foi bem menor que no primeiro. Ou seja, os fornecedores dos produtos de limpeza e higiene, deixam faltar produtos nas gôndolas dos pequenos supermercadistas.

No item o comprometimento nas entregas, 16,7% discorda totalmente e parcialmente, 13,3% nem discorda e nem concordam e 70% concordam parcialmente e totalmente que seus fornecedores de todas as seções supermercadistas, são comprometidos nas entregas de seus produtos. Quanto ao item confiança nos fornecedores, 10,0% discorda totalmente e parcialmente, também 10,0% nem discorda e nem concordam e 80,0% concordam parcialmente e totalmente que confiam sem seus fornecedores. No item flexibilidade na negociação com fornecedores, 16,7% discorda totalmente e parcialmente, 26,6% nem discorda e nem concordam e 56,6% concordam parcialmente e totalmente que há flexibilidade de negociação com seus fornecedores.

Na afirmativa quanto ao canal de comunicação utilizado, 20,0% discorda totalmente e parcialmente, 26,6% nem discorda e nem concorda e 50,3% concordam parcialmente e totalmente a forma como é utilizado o canal de comunicação por seus fornecedores. Outro item também analisado é com relação ao compartilhamento de informações de estoque, onde 63,4% discordam totalmente e parcialmente que não há compartilhamento de informações de seus estoques com os fornecedores, 20,0% preferiram nem discordar e nem concordar, e apenas 16,6% concordam parcialmente e totalmente com esta afirmativa. Percebe-se que esse resultado tem relação com as dificuldades que os pequenos supermercadistas sentem em adotar práticas de gestão de relacionamentos com seus fornecedores.

Para o item o compartilhamento de previsão e vendas, 73,4% discorda totalmente e parcialmente, 16,6% nem discorda e nem concorda, 10,0% concordam parcialmente e totalmente que seus fornecedores compartilham previsão de vendas com os supermercados. Neste caso, observa-se que os entrevistados também avaliam de forma negativa seus fornecedores quanto a este item, ou seja, os fornecedores não compartilham previsões de vendas com os pequenos supermercadistas. Percebe-se que esse resultado também corrobora com as dificuldades para adotar práticas de relacionamento com seus fornecedores. Para a afirmativa com relação ao compartilhamento de eventos promocionais, 80,0% discordam totalmente e parcialmente, 16,7% nem discorda e nem concorda, apenas 3,3% concorda parcialmente, isto é, não há também o compartilhamento sobre eventos promocionais com os pequenos supermercadistas. Outro fato que também contribui para as dificuldades de adotar de práticas de relacionamentos.

Sobre o compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos, 73,3% discorda totalmente e parcialmente, 16,7% nem discorda e nem concorda, 10,0% apenas concorda parcialmente que os fornecedores procuram compartilhar informações quanto ao acondicionamento de produtos. Percebe-se que neste item, não há troca de informações sobre como manusear e/ou guarda-los os produtos nos supermercados por parte dos fornecedores. Esta falta também pode ter relação com as dificuldades apontadas pelos pequenos supermercadistas para adoção de práticas de relacionamentos com seus fornecedores.

Outro item avaliado pelos pequenos supermercadistas é com relação ao atendimento de pedidos urgentes realizados pelos fornecedores de cada seção supermercadista. Para as seções de alimentos, bebidas e sucos, 53,4% discordam totalmente e parcialmente, 20,0% nem discorda e nem concorda, 26,7% concorda totalmente e parcialmente. Nas seções de produtos de limpeza e higiene, 56,7% dos entrevistados discorda totalmente e parcialmente também com este item, 20,0% nem discorda e nem concorda, 23,3% concorda parcialmente e totalmente. Verifica-se que nesta afirmativa houve diferença de opinião para as seções supermercadistas, não alterando os resultados, mais sim, confirmando que o atendimento de pedidos urgentes não é realizado pelos fornecedores.

Adicionalmente a isto, também foi analisado quanto ao atendimento de pedidos em períodos de demanda alta onde, 33,3% discordam totalmente e parcialmente, 30,0% nem discorda e nem concorda e 36,7% concordam parcialmente e totalmente que os fornecedores conseguem atendê-los em períodos de demanda alta. Verifica-se que neste item, não há um consenso quanto a esta afirmativa. Outra questão que pode ter correlação ao contexto apresentado é em relação à disponibilidade de produtos por parte dos fornecedores. Para as seções de alimentos, bebidas e sucos, 10,0% responderam que discordam totalmente e parcialmente, 13,3% nem discorda e nem concorda, 76,7% concordam parcialmente e totalmente com este item. Para os fornecedores das seções de produtos de limpeza e higiene, 13,4% discordam totalmente e parcialmente, 16,7% nem discorda e nem concorda e 70,0% concordam parcialmente e totalmente que os fornecedores dispõem de produtos para os supermercadistas. Observa-se aqui também que neste item houve uma pequena diferença por seções supermercadistas, porém, os resultados confirmam que os fornecedores têm disponibilidades de produtos para os supermercadistas.

Quanto à frequência de pedidos devolvidos, 33,3% discordam totalmente e parcialmente, 20,0% nem discorda e nem concorda e 46,6% concordam parcialmente e totalmente que seus fornecedores atendem aos pedidos devolvidos com frequências. E por último dentro da questão P5 buscou-se identificar como é avaliado a política de trocas realizadas por seus fornecedores em todas as seções supermercadistas. Nas seções de alimentos, bebidas e sucos, 26,7% discordam totalmente e parcialmente, 16,7% nem discordam e nem concordam, 56,7% concordam parcialmente e totalmente. Para os fornecedores das seções de produtos de limpeza e produtos de higiene, 30,0% discordam totalmente e parcialmente, 16,7% nem discorda e nem concorda, 53,4% concordam parcialmente e totalmente com as políticas de trocas realizadas pelos fornecedores. Percebe-se que para ambas as seções, os supermercadistas avaliaram de formas diferentes, porém revelando resultados positivos para este último item.

Estes exemplos deixam claro que na convergência de opinião entre os gestores supermercadistas, fatores como estes podem proporcionar para as empresas melhores maneiras de gerenciar suas relações. Esta observação corresponde com as definições de Leenders e Fearon, (1993), que descrevem que os relacionamentos com fornecedores, nos últimos anos, tornaram-se muito dinâmicos, em virtude de sua complexidade para o alcance de sua melhoria e satisfação dos clientes. Fatores como meio ambiente, social, político,

qualidade, entrega, custos e serviços, são determinantes para essa mudança nas relações interorganizacionais ocorridas no processo de compra e fornecimento.

É relevante apresentar esses dados porque a confiança nos fornecedores é um fator que precisa está presente em uma relação de compra e fornecimentos. Neste caso, esta análise pode ser corroborada de acordo com as afirmações de Parque, Ribiere e Schulte (2004), que sinalizam para a relevância que se deve ter, quanto à interconectividade de relacionamentos construídos nos indivíduos membros de uma organização. Atributos como confiança, cooperação e inovação, facilitam e impulsionam as relações, a troca de informações e o intercâmbio de conhecimentos. Os dados apresentados acima podem ser evidenciados abaixo na Tabela 09.

Tabela 09: Benefícios quanto às práticas de relacionamento do fornecedor ao supermercadista

| Seções Supermercadistas | Alimentos, Bebidas e Sucos. | | | | | Produtos de Limpeza e Higiene | | | | |
|---|-----------------------------|-------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|-------|--------------|--------------|--------------|
| | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 | N1 | N2 | N3 | N4 | N5 |
| Entregas nas datas prometidas | 3,3% | 10,0% | 33,3% | 36,7% | 16,7% | 3,3% | 10,0% | 30,0% | 40,0% | 16,7% |
| Entregas sem erro | 6,7% | 6,7% | 26,6% | 40,0% | 20,0% | 6,7% | 6,7% | 26,6% | 40,0% | 20,0% |
| Entregas completas | 3,3% | 13,3% | 16,7% | 36,7% | 30,0% | 3,3% | 13,3% | 16,7% | 36,7% | 30,0% |
| Tempo de entrega | 3,3% | 3,3% | 10,0% | 56,7% | 26,7% | 3,3% | 3,3% | 10,0% | 56,7% | 26,7% |
| (Baixa ruptura) A falta de produtos nas gôndolas | 3,3% | - | 46,6% | 33,3% | 16,7% | 3,3% | 3,3% | 46,6% | 30,0% | 16,7% |
| Comprometimento nas entregas | 10,0% | 6,7% | 13,3% | 46,7% | 23,3% | 10,0% | 6,7% | 13,3% | 46,7% | 23,3% |
| Confiança nos fornecedores | 10,0% | - | 10,0% | 40,0% | 40,0% | 10,0% | - | 10,0% | 40,0% | 40,0% |
| Flexibilidade na negociação com fornecedores | 10,0% | 6,7% | 26,6% | 33,3% | 23,3% | 10,0% | 6,7% | 26,6% | 33,3% | 23,3% |
| Canal de comunicação utilizado | 16,7% | 3,3% | 26,6% | 20,0% | 33,3% | 16,7% | 3,3% | 26,6% | 20,0% | 33,3% |
| Compartilhamento de informações de estoque | 56,7% | 6,7% | 20,0% | 13,3% | 3,3% | 56,7% | 6,7% | 20,0% | 13,3% | 3,3% |
| Compartilhamento de previsão de vendas | 66,7% | 6,7% | 16,7% | 10,0% | - | 66,7% | 6,7% | 16,7% | 10,0% | - |
| Compartilhamento de eventos promocionais | 66,7% | 13,3% | 16,7% | 3,3% | - | 66,7% | 13,3% | 16,7% | 3,3% | - |
| Compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos | 70,0% | 3,3% | 16,7% | 10,0% | - | 70,0% | 3,3% | 16,7% | 10,0% | - |
| Atendimento de pedidos urgentes | 36,6% | 16,7% | 20,0% | 16,7% | 10,0% | 40,0% | 16,7% | 20,0% | 13,3% | 10,0% |
| Atendimento de pedido em período de demanda alta | 13,3% | 20,0% | 30,0% | 26,7% | 10,0% | 13,3% | 20,0% | 30,0% | 26,7% | 10,0% |
| Disponibilidade de produtos | 6,7% | 3,3% | 13,3% | 50,0% | 26,7% | 6,7% | 6,7% | 16,7% | 50,0% | 20,0% |
| Frequência de pedidos devolvidos | 30,0% | 3,3% | 20,0% | 23,3% | 23,3% | 30,0% | 3,3% | 20,0% | 23,3% | 23,3% |
| Política de trocas | 23,3% | 3,3% | 16,7% | 20,0% | 36,7% | 26,7% | 3,3% | 16,7% | 16,7% | 36,7% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Legenda: N = Nota

Os benefícios, resultantes do relacionamento, que os fornecedores têm oferecido aos pequenos supermercadistas, de acordo com dados apresentados na Tabela 09, podem ser exemplificados como, a entrega na data prometida, entrega sem erros, entregas completas, tempo de entrega, comprometimento nas entregas, confiança nos fornecedores, flexibilidade nas negociações com fornecedores, disponibilidade de produtos, frequências de pedidos devolvidos e política de trocas. Todos esses dados foram bem avaliados pelos gestores e observa-se que esses resultados no curto prazo podem trazer benefícios como, ganho de eficiência e no médio e longo prazo a parceria estabelecida entre supermercadistas e fornecedores. Essas observações estão relacionadas de acordo com as teorias de (MONCZKA *et al*, 1998; GARNER *et al* 1999; STEELE; COURT, 1996; FURTADO, 2005), que descrevem sobre os benefícios alcançados através das relações de parcerias entre empresas integradas.

Além dos benefícios, também foram identificados na Tabela 09, alguns itens que representam dificuldades para adoção de práticas de relacionamentos como: compartilhamento de informações de estoques, compartilhamento de previsão de vendas, compartilhamento de eventos promocionais e o item Compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos. Todos esses itens foram mal avaliados pelos gestores supermercadistas, e podem ser considerados como características dificultadoras para adoção de práticas de gestão de relacionamentos. O próximo subcapítulo apresenta outros fatores que dificultam a adoção dessas práticas e complementar o último objetivo de identificar quais são essas dificuldades.

4.4 Dificuldades apontadas pelos gestores supermercadistas para adoção de práticas de relacionamentos com seus fornecedores

Na questão P6 (Apêndice I), a afirmativa procurou conhecer o que os fornecedores oferecem para os pequenos supermercadistas, quanto aos incentivos para um relacionamento de parcerias, em virtude de maior volume de compra ou mesmo a exposição dos produtos nos estabelecimentos.

Os resultados apresentam que por parte dos fornecedores, esses incentivos não são tratados com mais empenho para que se promova uma maior relação entre supermercadistas e fornecedores ampliando suas relações do plano operacional para o plano estratégico, de

modo que se proporcione a integração de todas as atividades ao longo da cadeia com a ideia de colaborar, cooperar e compartilhar interesses. Essas observações estão de acordo com as constatações de Morgan (1996), conforme os resultados podem ser observados na Tabela 10.

Tabela 10: Parceria com fornecedores quanto aos incentivos

| Seção Supermercadista | Alimentos, Bebidas e Sucos. | | Produtos de Limpeza e Higiene | |
|---|-----------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|
| | SIM | NÃO | SIM | NÃO |
| Bonificação - forma de dar descontos nas compras por meio do fornecimento gratuito de produtos. | 45,1% | 54,9% | 26,7% | 73,3% |
| Enxoval - o fornecedor faz uma doação de determinada quantidade de produto para poder começar a fornecer para o supermercado. | 23,3% | 76,7% | 20,0% | 80,0% |
| Brindes - são objetos que o fornecedor doa ao supermercado para que este repasse aos clientes em eventos promocionais. | 30,0% | 70,0% | 23,3% | 76,7% |
| Encarte - o fornecedor paga um determinado valor ao varejista para que seu produto apareça no encarte promocional da loja. | 20,0% | 80,0% | 20,0% | 80,0% |
| Aluguel de gôndola - o fornecedor paga para preencher uma determinada área das gôndolas com seus produtos. | 16,7% | 83,3% | 16,7% | 83,3% |
| Aniversário - o fornecedor faz bonificações de seus produtos ao supermercado em ocasião da data comemorativa do aniversário do varejo. | 23,3% | 76,7% | 25,1% | 74,9% |
| Patrocínio dos fornecedores - são eventos (culturais e sociais) realizados pelo supermercado e apoiados por fornecedores, por meio da doação de produtos. | 20,0% | 80,0% | 20,0% | 80,0% |
| Contrato de fidelidade - o supermercado compra determinada linha de produtos apenas de um fornecedor e, em contra partida, este lhe oferece cotas de bonificação. | 20,0% | 80,0% | 16,7% | 83,3% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Observa-se nos resultados apresentados na Tabela 10, que a única alternativa, bonificação recebeu 44% das avaliações dos pequenos supermercadistas da seção de alimentos, como positiva quanto aos incentivos oferecidos pelos fornecedores para uma relação de parcerias. Enxovais, brindes, encarte, aluguel de gôndolas, aniversário do supermercado, patrocínio dos fornecedores e contrato de fidelidade, não são utilizados pelos fornecedores como prática para fomentar a parceria com os pequenos supermercadistas.

Analisando esses resultados, percebe-se que os fornecedores têm pouco interesse em incentivar os pequenos supermercadistas em suas ações comerciais com o intuito de aproximar-se ainda mais deste e consequentemente estabelecer outras formas de relacionamentos. Esta inércia caracterizada pelo tímido interesse dos fornecedores em incentivar os pequenos varejistas, pode contribuir para as dificuldades que os gestores sentem em adotar práticas de relacionamentos com parceiros que não procuram estimular tais ações.

Os motivos pelos quais os fornecedores apontam para este fraco interesse em incentivar a parceria com os pequenos supermercadistas, não são evidenciados na tabela, porém entende-se que dessa maneira, as empresas deixam de ser competitivas, o que seria o oposto, caso se estivessem trabalhando junto com seus fornecedores.

Diante deste fato, os conceitos apresentados por Christopher (2007), confirmam os resultados da pergunta P6 do questionário, de que ao trabalhar junto com seus fornecedores, as organizações constataam benefícios nos relacionamentos mais próximos com seus fornecedores. Portanto, o que se pode considerar é que a maioria dos incentivos utilizados pelo fornecedor principal não é oferecido aos pequenos supermercadistas.

Na questão P7 (Apêndice I), a pesquisa procurou identificar, como os supermercados se comunicam com seus fornecedores. Nesta questão os entrevistados poderiam marcar mais de uma opção, sendo 1 para a mais frequente, 2 a segunda mais frequente e assim por diante. Os dados mostram que as duas primeiras afirmativas são as mais utilizadas pelos pequenos varejistas para se comunicarem com seus fornecedores, ou seja, eles se comunicam apenas por telefone e por meio do vendedor que faz visitas periódicas nos seus estabelecimentos. A comunicação por telefone aparece com maior percentual: 46,7% (citado por 14 Supermercados pesquisados). E a comunicação por meio do vendedor com 43,3% (13 Supermercados pesquisados). As outras afirmativas não foram assinaladas pelos pequenos supermercadistas como meio de comunicação, conforme se pode observar na Tabela 11.

Tabela 11: Meio de comunicação mais frequente entre pequenos supermercados e fornecedores

| Como o supermercado se comunica com seus fornecedores | |
|--|-------|
| Por meio do vendedor que faz visitas periódicas | 43,3% |
| Pelo telefone | 46,7% |
| Por Fax | - |
| Pela internet | - |
| Outros meios | - |
| Não opinaram | 10,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Em face ao exposto, observa-se que os supermercadistas utilizam dois meios de comunicação, ou seja, por telefone ou pela visita do vendedor. Este fato pode estar relacionado às práticas de relacionamentos que os pequenos supermercadistas de São Caetano do Sul utilizam com seus fornecedores, pois para que haja relacionamentos, é preciso comunicação entre os atores envolvidos numa relação de compra e fornecimentos, de acordo com as definições de Balestrin e Vargas, (2003).

A análise da questão P8 (Apêndice I) indica que para as seções de alimentos, bebidas e sucos, e as seções de produtos de higiene e produtos de limpeza, os pequenos supermercadistas trabalham com dois ou mais fornecedores na compra de seus produtos. Os resultados mostram que nas seções de alimentos, bebidas e sucos 90,0% dos entrevistados (27 Supermercados) trabalham com dois ou mais fornecedores, neste caso podendo ser dois ou mais distribuidores ou mesmo atacadistas. Quanto às seções de produtos de limpeza e produtos de higiene 80,0% (24 Supermercados) também trabalham com mais de um fornecedor. Essas observações parecem coincidir com os resultados apresentados na Tabela 6, onde os pequenos supermercadistas realizam suas compras nos três tipos de fornecedores, ou seja, no fornecedor (indústria), no distribuidor e no atacadista, porém com certa predominância no distribuidor, os resultados podem ser observados na Tabela 12.

Tabela 12: Trabalha com dois ou mais fornecedores na compra de seus produtos.

| Seções supermercadistas | SIM | NÃO |
|-------------------------|-------|-------|
| Alimentos | 90,0% | 10,0% |
| Bebidas e Sucos | 90,0% | 10,0% |
| Produtos de Limpeza | 80,0% | 20,0% |
| Produtos de Higiene | 80,0% | 20,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O fato de trabalhar com mais de um fornecedor, distribuidor ou atacadista pode indicar relacionamentos não intensos. Porém, esses resultados podem ser caracterizados também como benefícios a adoção de práticas de gestão de relacionamentos com seus fornecedores, uma vez que trabalhar neste regime de relacionamento, pode proporcionar ganhos de competitividade em preços ou outras condições de fornecimentos do que trabalhar apenas com um tipo de fornecedor para cada seção supermercadista (LANDEROS; MONCZKA, 1989; BRONZO, 2004; NETO, 2006).

Na questão P9 (Apêndice I), foi demonstrado quanto aos prazos para pagamentos que os fornecedores oferecem aos pequenos supermercadistas conforme as seções de alimentos, bebidas e sucos, produtos de higiene e produtos de limpeza. De acordo com dados a maioria desses prazos varia mais entre à vista, 07 dias e 15 dias para pagamentos. Porém, os entrevistados também indicaram na pesquisa que os fornecedores oferecem outros prazos, conforme pode ser observado na Tabela 13.

Tabela 13: Prazo de pagamento oferecido pelos fornecedores

| Seções Supermercadistas | Prazos para pagamentos | | | | | | | |
|-------------------------|------------------------|--------------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------------|
| | À vista | 07 dias | 15 dias | 28 dias | 30 dias | 60 dias | 90 dias | Outros prazos |
| Alimentos | 10,0% | 36,7% | 30,0% | 6,7% | 3,3% | - | - | 13,3% |
| Bebidas e Sucos | 53,3% | 23,3% | 10,0% | - | 3,3% | - | 3,3% | 3,3% |
| Produtos de limpeza | 26,7% | 26,7% | 23,3% | 6,7% | 3,3% | - | - | 10,0% |
| Produtos de higiene | 30,0% | 23,3% | 16,7% | 6,7% | 3,3% | - | - | 20,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os dados apresentados na Tabela 13 indicam que os prazos para pagamentos dos produtos adquiridos são prazos relativamente curtos. Analisando esses resultados, observa-se que 76,7% para a seção de alimentos, a maioria desses prazos varia entre à vista, 07 dias e até 15 dias para pagamentos. Na seção de Bebidas e sucos, 53,3% desse prazo concentra-se

mais em pagamentos à vista. Na seção de produtos de limpeza, 76,7% na maioria desses prazos também variam entre à vista, 07 dias e 15 dias. E por ultimo, na seção de produtos de higiene, 70,0% desses prazos também estão entre à vista, 07 dias e 15 dias para pagamentos.

Percebe-se que esses fatos podem está relacionados quanto às dificuldades que os pequenos supermercadistas sentem em adotar práticas de gestão de relacionamentos com fornecedores que oferecem prazos curtos para pagamentos. Entende-se que desse modo, as formas de negociar os prazos poderiam proporcionar melhores vantagens para o pequeno varejista, pois segundo (SEBRAE, 2010), os principais fatores que engessam o alcance dessas pequenas e médias empresas à competitividade são: custos de produção elevados, baixo ou nenhum poder de negociação junto aos fornecedores, o que também confirmado pela pesquisa realizada pela (SUPERHIPER, 2012), onde os supermercados procuram por melhores condições de prazo para pagamentos para manter um bom relacionamento com seus fornecedores.

Na questão P10 (Apêndice I), a pesquisa também procurou saber se os pequenos supermercadistas já haviam feito ou fazem parceria com algum fornecedor no ano de 2012. Os resultados são que 93,3% (28 Supermercados) não estabeleceram parcerias durante o ano, e apenas 6,7% (02 Supermercados) realizaram parceria com algum fornecedor neste ano de 2012, conforme pode ser observado na Tabela 14.

Tabela 14: Parceria com algum fornecedor no ano de 2012

| Afirmativa | Sua empresa já fez ou faz parceria com algum fornecedor no ano de 2012 | |
|------------|--|------------|
| | SIM | NÃO |
| | 6,7% | 93,3% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 14, nota-se que a parceria entre os pequenos supermercadistas e seus fornecedores não é considerada de muita relevância. Este fato pode está associado também com os dados apresentados na questão P6 onde foi evidenciado que os fornecedores não incentivam os pequenos supermercadistas a uma aproximação maior no regime de parcerias. Observa-se aqui que o tipo de regime de parceira utilizado entre os supermercadistas e seus fornecedores tem relação com as definições de Lambert *et al*, (1996), sobre o tipo de parceria denominado (*Arm's Length*), onde os autores

descrevem que nesse tipo de relacionamento o compromisso assumido entre as empresas tem caráter instantâneo, ou seja, uma aproximação informal. Esses dados podem contribuir para indicar as dificuldades que os pequenos supermercadistas sentem para adoção de práticas de gestão de relacionamentos com seus fornecedores.

Em relação à questão P11 (Apêndice I), a pesquisa procurou identificar se a loja realiza algum evento de premiação para fornecedores mais importantes. De acordo com os resultados, 83,3% dos entrevistados (25 Supermercados) afirmam que não realizam nenhum tipo de evento para premiação de fornecedores, 13,3% (4 Supermercados) preferiram não responder e apenas 3,3% (01 Supermercado) disse que realiza algum evento de premiação para seus fornecedores, conforme pode ser observado na Tabela 15.

Tabela 15: Premiação para fornecedores mais importantes

| Afirmativa | A loja realiza algum evento de premiação para fornecedores mais importantes | | |
|------------|---|-------|--------------|
| | SIM | NÃO | NÃO OPINARAM |
| | 3,3% | 83,3% | 13,3% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Os resultados apresentados na Tabela 15 reforçam as constatações obtidas com a questão P10 de que os pequenos supermercadistas não fazem parcerias com seus fornecedores. Os resultados corroboram o fato de que, na ausência da prática de parcerias com seus fornecedores, não há como os pequenos supermercadistas promoverem tais ações de premiações para fornecedores mais importantes.

Na questão P12 (Apêndice I), os resultados revelam como os pequenos supermercadistas procuram tratar suas relações com seus fornecedores. 93,3% dos entrevistados (28 Supermercados) responderam que tratam suas relações com seus fornecedores por meio de acordos informais, ou seja, há um relacionamento informal entre supermercadistas e seus fornecedores, porém não há um acordo pré-determinado entre as partes envolvidas. 6,7% (02 Supermercados) preferiram não responder quanto a esta afirmativa, conforme resultados demonstrados na Tabela 16.

Tabela 16: Relações com fornecedores

| Afirmativas | A loja procura tratar suas relações com fornecedores |
|---|---|
| 1 – Por meio de contratos de fornecimentos | - |
| 2 - Por indicadores que medem o desempenho dos fornecedores | - |
| 3 - Por meio de parcerias | - |
| 4 - Por acordos informais | 93,3% |
| Não opinaram | 6,7% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Analizando os dados da pesquisa nesta afirmativa, observa-se que os resultados contribuem para a identificação das práticas de relacionamentos que os pequenos supermercadistas utilizam com seus fornecedores. Essas práticas, conforme indicados na Tabela 17, são realizadas por acordos informais existentes entre supermercadistas e fornecedores. Esta forma como é tratada a relação com os fornecedores por parte dos pequenos supermercadistas, corroboram com as teorias de Marcon e Moinet (2000) *apud* Balestrin (2005), onde os autores afirmam que nesse regime os participantes estabelecem relações menos estruturadas e frequentes em torno de preocupações semelhantes. Neste caso, não há nenhum tipo de contrato formal que estabeleça regras agindo em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados principalmente na confiança entre os atores.

Esses resultados também indicam, que os relacionamentos praticados entre supermercadistas e seus fornecedores, podem ser considerados como relacionamento tradicional, conforme apresentado nas teorias de (PERONA; SACCANI, 2002).

Foi verificado também na questão P13 (Apêndice I), qual o tipo de relacionamento que os entrevistados, consideram de vital importância nas relações entre o supermercado e seus fornecedores. 73,3% (22 Supermercados) responderam que consideram relacionamentos por conveniência (meramente informais) como importante para suas relações com seus fornecedores. 10,0% (03 Supermercados) consideram de vital importância relacionamentos com base em contratos de fornecimento e 16,7% (05 Supermercados) preferiram na responder sobre esta questão, conforme pode ser observado na Tabela 17.

Tabela 17: Tipos de relacionamento de vital importância

| Tipos | Escolha do entrevistado |
|--|--------------------------------|
| Relacionamentos por conveniência (meramente informais) | 73,0% |
| Relacionamento com base em contratos de fornecimento | 10,0% |
| Não opinaram | 17,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Analisando esses resultados, para o tipo de relacionamento que os pequenos supermercadistas consideram de vital importância nas suas relações com seus fornecedores, observa-se que maioria também considera uma prática meramente informal de relacionamento para com seus fornecedores como importante, corroborando com os resultados encontrados na questão anterior. Estes fatos podem está relacionados também com os resultados obtidos na questão P6 (Tabela 09), em virtude do baixo incentivo por parte dos fornecedores oferecidos ao pequeno supermercadista.

Verifica-se também que essas observações estão de acordo com as teorias de Slack (1997), onde o autor afirma que nesta relação o tipo de regime utilizado é de comprometimento de curto prazo, onde as relações não são consideradas duradouras.

Com esses resultados é possível perceber que os supermercadistas se relacionam com vários fornecedores caracterizando seus relacionamentos em redes interorganizacionais. Porém, os atributos como cooperação, comprometimento e compartilhamento de informação, aparecem nesta relação com menos importância por ambas às partes, o que deveria ser tratado como fator fundamental para o sucesso das empresas. Essas observações corroboram com as teorias de Van de Ven, (1976), onde o autor afirma que esses elementos são fundamentais para a construção de relacionamentos de sucesso e consequentemente para a formação, manutenção e desenvolvimento de redes interorganizacionais que podem ocorrer entre supermercadistas e seus fornecedores. Essas observações também podem corroborar com as dificuldades apontadas pelos gestores supermercadistas para adoção de práticas de relacionamentos

Na questão P14 (Apêndice I), o objetivo era identificar se a loja possuía algum sistema (*software*) de controle de estoque como mecanismo para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores. 80,0% dos entrevistados (24 Supermercados) responderam que não possuem nenhum sistema de controle que ajude no controle de estoque, 20,0% (06 Supermercados) afirmaram que possuem algum sistema, conforme se pode observar na Tabela 18.

Tabela 18: Sistema para controle de estoque

| Afirmativa | Sua loja possui algum sistema (<i>software</i>) de controle de estoque como mecanismo para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores | |
|------------|---|-------|
| | SIM | NÃO |
| | 20,0% | 80,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Analisando os dados citados na tabela 18, observa-se que na maioria dos pequenos supermercadistas, cerca de 80,0% deles, não possuem um sistema (*software*) que possibilite o controle do seu estoque e ajude a gerenciar o relacionamento com seus fornecedores. 20,0% deles disseram que possuem algum sistema como: anr sistemas, br *software*, hipico, rhovanion, padrão informática e outros não souberam responder. Este fato pode corroborar com as dificuldades que os pequenos supermercadistas sentem em adotar práticas de relacionamento com seus fornecedores, uma vez que adquirir *software* que proporcione estas informações podem representar um custo elevado para os pequenos. Entende-se que utilizar de um sistema de informações como estes, também pode permitir para as empresas, tanto varejistas quanto fornecedoras a possibilidade de transferência de informações que poderia resultar em benefícios e melhorias nas relações interorganizacionais, conforme apresentado nas teorias de (ELLRAM; HENDRICK, 1995).

E por último na questão P15 (Apêndice I), a pesquisa procurou conhecer como o pequeno supermercadista, após a sua compra para cada uma de suas seções, classificava o seu principal fornecedor segundo as alternativas propostas no questionário para todas as seções supermercadistas. 93,3% dos entrevistados (28 Supermercados) tanto para as seções de alimentos, bebidas e sucos, como para as seções de produtos de limpeza e produtos de higiene, responderam conforme as alternativas, que o vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior, e apenas 6,7% (02 Supermercados) disseram o

vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida, conforme se pode observar na Tabela 19.

Tabela 19: Classificação do principal fornecedor

| Seção Supermercadista | Alimentos, Bebidas e Sucos. | Produtos de Limpeza e Higiene |
|---|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 - O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior. | 93,3% | 93,3% |
| 2 - O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida. | 6,7% | 6,7% |
| 3 - Após a venda, o vendedor liga para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepção; Pede sugestões para melhorar o produto, ajudando a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas. | - | - |
| 4 - O vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para os clientes de tempos em tempos com sugestões sobre o melhor uso do produto ou novos produtos úteis. | - | - |
| 5 - A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor. | - | - |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Analisando esses dados, as observações (Tabela 19) tem relação com as dificuldades que os pequenos supermercadistas apontam em adotar práticas de gestão de relacionamentos, uma vez que o tratamento oferecido pelos fornecedores ainda é baixo segundo a opinião dos pequenos varejistas de São Caetano do Sul.

Desse modo, conclui-se que as relações entre varejistas e fornecedores, de acordo com as teorias de Candido, (2001), necessitam de práticas de cooperação interorganizacionais como estratégia para sobrevivência e desenvolvimento das empresas como um fator gerador de competitividade local e de desenvolvimento regional.

O Quadro 19 apresenta de forma sumarizada os principais resultados alcançados por meio desta pesquisa.

Quadro 19: Principais resultados alcançados

| | |
|--|--|
| Perfil dos Supermercados | <ul style="list-style-type: none"> - Tempo de funcionamento: 16 anos (média); - Se possui outras lojas: 28 (não) 02 (sim); - Número de caixas registradoras: 02; - Número de funcionários: 02; - Seções Supermercadistas: Alimentos, Bebidas e Sucos, Produtos de Limpeza, Produtos de Higiene, Produtos de Bazar e Papelaria, Utilidades domésticas diversas. |
| Perfil dos Gestores | <ul style="list-style-type: none"> - 28 proprietários das lojas e apenas 02 ocupam cargo de gerente; - Idade: 50,8 anos (média) sendo a menor 23 e a maior 70 anos; - Grau de escolaridade: 05 possuem Fundamental incompleto, 09 Fundamental completo, 01 Médio incompleto, 05 Médio completo, 03 Superior incompleto, 06 Superior completo e 01 possui pós-graduação completa. |
| Práticas de Relacionamentos | <ul style="list-style-type: none"> - Os pequenos supermercadistas percebem da importância de se ter relacionamentos mais próximos com seus fornecedores; - Uma ação conjunta com os fornecedores pode proporcionar vantagens para seus estabelecimentos; - A parceria também pode proporcionar melhor giro de estoque para suas lojas; - Tem como seu principal fornecedor, os distribuidores; - Os supermercadistas se comunicam com os fornecedores por meio dos vendedores que fazem visitas periódicas ou por telefone; - Preferem tratar suas relações com seus fornecedores por acordos informais; - Consideram relacionamentos por conveniência (meramente informais) como importantes nas relações com seus fornecedores. |
| Benefícios do Relacionamento | <ul style="list-style-type: none"> - Os fornecedores fazem suas entregas na data prometida; - Entregam seus produtos sem erros; - Realizam as entregas completas; - Atendem aos pedidos de produtos em períodos de demanda alta; - Atendem a frequência de produtos devolvidos; - Realizam políticas de trocas; - Trabalham com dois ou mais fornecedores na compra de seus produtos em cada seção supermercadista. |
| Dificuldades de relacionamentos | <ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de informações de estoques por ambas as partes não são utilizados; - Falta de compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos por parte dos fornecedores; - Baixo incentivo oferecido pelos fornecedores para uma relação de parcerias; - Prazo para pagamento de produtos, relativamente curtos; - Classificação dos fornecedores que vendem seus produtos, mas não fazem nenhum acompanhamento posterior as vendas. |

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente o comércio varejista supermercadista, encontra-se em face a relevantes mudanças ocorridas em virtude da maior participação de grupos estrangeiros e atuação das grandes redes.

A presença desses grupos tem feito com que o pequeno varejista, busque por alternativas que possa manter sua empresa competitiva e ao mesmo tempo sobreviva num mercado globalizado, caracterizado pela estratégia de relacionamentos interorganizacionais que geralmente ocorrem entre as empresas deste setor como compradoras e fornecedoras.

Portanto, esta pesquisa objetivou identificar quais as práticas de relacionamentos com seus fornecedores são utilizadas pelos pequenos e médios supermercadistas do município de São Caetano do Sul, bem como verificar quais os benefícios a adoção de práticas de relacionamentos tem trazido a este setor, e por fim identificar as dificuldades apontadas para adoção dessas práticas de relacionamentos.

Foi possível verificar que esses pequenos supermercadistas tem média de 16 anos de existência, o número médio de funcionários em cada supermercado é dois, bem como, o número de caixas registradoras (*check-outs*) também são duas por loja. Outra característica revelada pela pesquisa é com relação às seções supermercadistas presentes neste conjunto de empresas, ou seja, as lojas possuem as seções de alimentos, bebidas e sucos, produtos de limpeza e produtos de higiene, conforme caracterização proposta pela ABRAS (2003).

A pesquisa revelou também que, apesar de serem supermercados de pequeno porte, alguns apresentam a seção de produtos de bazar e papelaria e a seção de utilidades domésticas diversas. Estas constatações evidenciaram as características muito comuns nos pequenos estabelecimentos e afirma a forte presença dos pequenos, neste município.

Quanto ao objetivo de identificar as práticas de relacionamentos, a pesquisa constatou que os pequenos supermercadistas percebem a importância de se ter relacionamentos mais próximos com seus fornecedores e concordam que a parceria pode proporcionar melhor giro de estoque para seus estabelecimentos. A parceria é uma das práticas mais comuns nos relacionamentos, porém, a pesquisa também indicou que o

compartilhamento de informações para a melhoria da gestão do estoque e a forma de trabalhar junto com seus fornecedores, não foram bem avaliadas pelos gestores supermercadistas como práticas de relacionamentos utilizadas por seus fornecedores.

Outro item que evidenciou o objetivo de identificação das práticas de relacionamentos é com relação aos tipos de fornecedores que os pequenos supermercadistas consideram como o principal fornecedor e procuram ter mais contatos para cada seção existente em seus estabelecimentos. Foi constatado que os relacionamentos com os distribuidores e atacadistas, são mais frequentes do que com o fornecedor (indústria). Ou seja, eles geralmente têm mais contatos com esses tipos de fornecedores para poderem sentir-se mais seguros quanto ao risco de abastecimento.

Um dado também interessante que corrobora quanto a este objetivo de pesquisa é com relação se os gestores fazem suas compras por meio de cotação ou compram diretamente do vendedor. A pesquisa revelou que os gestores preferem realizar compras para suas lojas por meio do vendedor do que ficar fazendo cotações de compras. Percebeu-se neste caso, que o contato com o vendedor é frequente e pode significar muito para as relações com seus fornecedores. Também foi possível identificar quanto a este objetivo, como os pequenos supermercadistas procuram tratar suas relações com seus fornecedores. Os resultados apresentados revelaram que os pequenos supermercadistas tratam suas relações com seus fornecedores, por meio de acordos informais.

E, por último, para responder a este primeiro objetivo, a pesquisa também revelou que os supermercadistas, consideram de vital importância nas relações com seus fornecedores, relacionamentos por conveniência (meramente informais). Ou seja, são práticas baseadas na informalidade entre os supermercadistas e seus fornecedores, que não garantem um compromisso entre as partes, e isso pode comprometer o risco de sobrevivência dos pequenos supermercadistas.

Verificar quais os benefícios à adoção de práticas de gestão de relacionamento com seus fornecedores têm trazido ao setor supermercadista, foi o segundo objetivo proposto nesta pesquisa e constatou-se que vários itens do questionário podem evidenciar alguns desses benefícios relacionados à adoção de práticas de relacionamentos entre os pequenos supermercadistas e seus fornecedores. Constatou-se que nos itens como entregas na data

prometida, entregas sem erros, entregas completas, tempo de entrega, comprometimento nas entregas, confiança nos fornecedores, a flexibilidade na negociação com seus fornecedores, a disponibilidade de produtos, as frequências de pedidos devolvidos e a política de trocas; foram itens bem avaliados pelos gestores supermercadistas considerados como benefícios à adoção de práticas de gestão de relacionamentos com seus fornecedores.

Observa-se quanto a estes fatos, que os supermercadistas percebem a importância desses dados e o que os mesmos podem representar, como a melhoria da gestão do pequeno varejo, satisfação no atendimento a seus clientes e consequentemente nos relacionamentos interorganizacionais que ocorrem entre suas lojas e seus fornecedores.

E por último esta pesquisa teve como objetivo, identificar dificuldades apontadas pelos gestores supermercadistas para adoção de práticas de gestão de relacionamentos com seus fornecedores. Os resultados revelaram que os fornecedores não estimulam os pequenos supermercadistas para uma ação de aproximação que poderia resultar em vantagens para seus estabelecimentos. A pesquisa constatou que os incentivos como bonificação, enxoval, brindes, encarte, aluguel de gôndolas, aniversário do supermercado, patrocínio dos fornecedores e contrato de fidelidade são pouco oferecidos aos pequenos supermercadistas, ou seja, estes incentivos não foram bem avaliados pelos próprios gestores, podendo ser considerados como dificuldades para adoção de práticas de relacionamentos com fornecedores que não estimulam tais ações de aproximação.

Em face ao exposto, percebe-se que estes fatores poderiam significar em benefícios, caso fossem utilizados para apoiar os pequenos supermercadistas há um relacionamento de parceria ou mesmo em outro tipo de regime de relacionamento utilizado no processo de compra e fornecimento. Com relação aos prazos de pagamentos oferecidos pelos fornecedores, pode-se constatar que estes também representam certa dificuldade para adoção de práticas de relacionamentos com seus fornecedores. A pesquisa revelou que os prazos oferecidos para os pequenos supermercadistas são prazos relativamente curtos, como à vista, 07 dias e 15 dias. Observa-se quanto a estes dados, que os mesmos, caso fossem oferecidos em maiores margens para pagamentos, poderiam também representar em vantagens para os pequenos supermercadistas.

Outro fato que pode corroborar para a identificação deste objetivo foi revelado na questão sobre a parceria já realizada, ou mesmo se os pequenos e médios supermercadistas já fizeram alguma no ANO de 2012 com algum fornecedor. A pesquisa indicou que os mesmos não tinham feito e nem fazem parcerias com fornecedores no último ano. Esses dados poderiam corresponder aos resultados encontrados na questão P6 sobre o que os fornecedores ofereciam para os pequenos supermercadistas como forma de estimular a parceria entre as empresas. Foi possível perceber que em virtude do baixo estímulo feito pelos fornecedores para se obter um relacionamento de parcerias, os resultados desta afirmativa também representariam certas dificuldades apontadas para adoções de práticas de relacionamentos.

A pesquisa revelou também, com relação a este ultimo objetivo, quanto às dificuldades apontadas para adoção de práticas de gestão de relacionamentos com seus fornecedores, como por exemplo, se os mesmos possuíam algum sistema (*software*) para ajudá-los no controle e gerenciamento de seus estoques com seus fornecedores. Os resultados indicaram que a maioria dos entrevistados não possuem nenhum tipo de sistema (*software*) que ajude a controlar seus estoques e a gerenciar suas relações com seus fornecedores. Esses dados podem ter relações com as dificuldades à adoção de práticas de gestão de relacionamentos, uma vez que adquirir sistemas como estes podem representar para o pequeno varejista um custo elevado.

Os resultados da questão P15 também puderam corroborar com este último objetivo. A pesquisa revelou que os fornecedores vendem seus produtos por meio dos vendedores, mas não fazem nenhum acompanhamento posterior. Este fato também pode ter relação com as dificuldades que os pequenos supermercadistas apontam em adotar práticas de gestão de relacionamentos com seus fornecedores, uma vez que fica evidenciada a prática da relação por conveniência entre as empresas supermercadistas e seus fornecedores.

Em face ao exposto, pode-se concluir que esta integração dos pequenos varejistas no município de São Caetano do Sul com seus fornecedores, é tratada de forma ainda incipiente para o desenvolvimento de outras práticas de relacionamentos que possa tornar os pequenos e médios varejistas supermercadistas competitivos frente às constantes mudanças ocorridas neste setor. Percebeu-se que a gestão de relacionamentos com os fornecedores é considerada pelos pequenos e médios varejistas supermercadistas como fundamental para o crescimento

de seus negócios, porém, do outro lado, não há um estímulo maior para essas relações transforme-se em parcerias ou mesmo em acordos de relacionamentos baseados na cooperação, colaboração e no compartilhamento de informações.

Os resultados que foram alcançados com esta pesquisa estão relacionados ao conjunto de empresas que fizeram parte deste estudo, ficando inviáveis as generalizações. Nesse sentido, no campo acadêmico este trabalho possibilita que outros estudos possam ser realizados para o aprofundamento desta temática, bem como, também possam ser guiados na direção de investigar outras redes varejistas de pequeno, médio e grandes portes, como farmácias, materiais de construção, eletrodomésticos, autopeças entre outras. Sua contribuição no contexto corporativo se dá em virtude dos resultados apresentados neste trabalho, onde é possível analisá-los para estabelecer as estratégias de atuação frente à concorrência local.

Pode-se indicar ainda como sugestão para futuros trabalhos, que se faça pesquisas em outros municípios sobre este setor, ou mesmo de diferentes setores, como sugerido anteriormente. Podendo ser também aproveitada a metodologia deste estudo, caso apareça dificuldades de acesso a informações pertinentes a sua pesquisa.

5.1 Limitações do estudo

O presente trabalho tem suas limitações, e cabe aqui ressaltá-las como pontos principais de obstáculo à realização desta pesquisa. O setor supermercadista em São Caetano do Sul, assim como em outras cidades, tem suas lojas espalhadas por todo o município, o que dificultou diretamente seu acesso. Outro ponto a ser destacado como barreira, se deu principalmente ao acesso aos dados secundários por órgãos competentes deste setor. Foram solicitadas informações a estes órgãos, e os mesmos não responderam à solicitação. A pesquisa realizada caracterizou-se como um estudo transversal, com a coleta dos dados em um único momento, e dessa forma, poderia apresentar outros resultados se fosse realizada em outro momento ou se tivesse caráter longitudinal.

REFERÊNCIAS

ABRAS SUPER HIPER ABRIL 2012. **Supermercados quais são suas intenções?**

Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp> Acesso em abril/2012.

ABRAS SUPER HIPER AGOSTO 2003. **Análise do auto-serviço.**

Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp>. Acesso abril/2012.

_____. HIPER NOVEMBRO 2011. **Radiografia do pequeno varejo.**

Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp>. Acesso em abril/2012.

ACNIELSEN. Censo Nielsen 1992/1993: **Estrutura do Varejo Brasileiro**. São Paulo, 1993.

_____. **Quinto estatuto anual de marcas próprias**. São Paulo: Nielsen, 2004.

AGUIAR, D. R. D; CONCHA-AMIM, M. Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista Brasileiro. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v.13, n.1, jan-abr 2006, p. 45-56.

ALIGHIERI, J. S. LIMA, E.L.N.; FILHO, H.Z.; Relacionamentos Interorganizacionais na Cadeia de Suprimentos: A Análise de uma Empresa do Setor de Alimentos. In: AnANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador –BA, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006 p.1-16.

AMATO, J. O papel da pequena empresa no processo de reestruturação industrial: a experiência Internacional. **RAE**.,v. 20,n. 4, p. 802-804, fev. 1990.

AUN, R.StrategicSourcing: Definindo as estratégias de suprimentos e de relacionamento com os fornecedores, **Institute for InternationalResearch**, v. 4, n.2, p 1-58, 2005.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto dinâmico das redes interorganizacionais**. Tese 206 f (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estruturafavorável ao desenvolvimento das PME's. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , 2003, p.1-17.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: ENEO - ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS II, 2002, Recife, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, p.1-15.

BALLOU, R. H. **Business Logistics Management, Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain Management**. 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

BERMAN, B. **Marketing channels**. John Willey & Sons, USA, 1996, p. 663.

BRITO, D. Qual é o formato correto de sua loja. **SuperHiper**, v.24, n. 277, p. 74-77, setembro de 1998.

BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRONZO, M. Relacionamentos Colaborativos em Redes de Suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.11, p.105-125, 2004.

BUSSAB, W.O; MORETTIN, P.A. **Estatística Básica/Basic statistic**. São Paulo, Saraiva, XVI, 540 p. 2010.

CASTELLS, M.A **sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra. 1999.

CÂNDIDO, G. A; **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais entre PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras** .2001, Tese 356 f. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CHIESA, G. A. G. **Uma Investigação sobre a Implantação da Operação com Centrais de Negócios para o Consumidor Final em Supermercado de Vizinhança**. Tese 227 f (Doutorado em Engenharia) Escola Politécnica da USP/São Paulo, 2008.

CHING, H. Y. **Gestão de estratégica de estoque na cadeia de logística integrada**. São Paulo, Atlas. 2001.

CHOPRA, S; Meindl, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. Reimpr. da 1ª ed São Paulo: Pioneira, 2007.

CORREA, H. L.; GIANESI, I, G. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

COOPER, M. C. Supply Chain Management Coordination Mechanisms. **Journal of Business Logistics**. Vol. 27, issues 2, p. 129-161, 2006.

CYRILLO, D. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

DAVIES, G. **Trade Marketing Strategy**. London: Paul Chapman, 1993 p.206.

DIB, J. A. Efficient consumer response (ECR): uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa. **Revista de administração**, v.23, n.2, p. 14-22, 1997.

DYER, J; CHO, C; CHU, W. Strategic supplier segmentation: The next “Best Practice” in Supplier Chain Management. **Califórnia Management Review**, v.40, n.2, p.57-77 1998.

DODGSON, M. **Technological collaboration in industry: strategy, policy and internationalization in innovation**. New York: Routledge, 1993.

DRUCKER, P. F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo. Pioneira, 1981.

ELLRAN, L. M.; HENDRICK, T. E.– Partnering characteristics: a dyadic perspective, **Journal of Business Logistic**, v.16, number 1, pp. 41-64, 1995.

FAYARD, P. O jogo da interação: **informação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M; TAKESHY, T. **Gestão com Pessoas**. Uma Abordagem Aplicada as Estratégias de Negócios. 5ª edição – Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006.

FISH, A; SYDOW, J.; Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**. V. 33. N. 3, p. 479-516, 2007.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: ed. Gente, 2002.

FOWLER, F. J. **Survey research methods**. Newbury: Sage, 2002.

FOMBRUN C. J. Strategies for network research in organizations, **Academy of Management Review**, v.7, p. 280-291, 1997.

FURTADO,G. A. P. **Crítérios de Seleção de Fornecedores para Relacionamentos de Parceria**: um estudo em empresas de grande porte. Dissertação 155 f (Mestrado em Administração). USP/São Paulo, 2005.

GARNER, J. T; COOPER, M. C; PAGH, J. D. Building good business relationships – more than just partnering or strategic alliances? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**.(Bradford), v. 23, n.6, p. 14-26, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v.16, n. 2. p. 183-214, 1995.

GRAY, B; WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. **Applied Behavioral Science**, vol. 27, n. 2, p.205-222, 1991.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura 1998.

GUNASEKARAN, A; PATEL, C; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operation & Production Management**. MCB University Press, vol. 21, n.1/2, p. 71-87, 2003.

HADDAD, N. **Metodologia de estudos em ciências da saúde**. Como Planejar, Analisar e apresentar um trabalho científico. São Paulo: ed. Roca 2004.

HANSEN, M. T. The evolution of collective strategies among organizations. **Organization Studies**, v. 21, n. 2, p. 325 –354, 2001.

HANFIELD, R. B; NICHOLS, E. L. Jr. Key issues in global supply base management, **Industrial Marketing Management**, v. 33, n.7 p. 29-35, 2003.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C.; ZHENG, J.; JOHNSEN, T. E. A taxonomy of supply networks. **The Journal of Supply Chain Management**, v.26, n.1 p. 21- 27, 2001.

_____, C. M. Developing the concept of supply strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v.19, n.7, p. 650-673, 1996.

HO, C. Exchange-based Value Creation System for Network Relationships Management. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 9, n. 1, p. 202-209, 2006.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNADEZ, M. T. Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação. In: EnANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII. Curitiba, 2002. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, p-1-16.

HOFFMANN, V.E. **Los Factores Competitivos de la Empresa a Partir de la Perspectiva de los Distritos Industriales**: uno estudio de la industria de cerámica de revestimiento brasileña. España, 2002. Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.

HUDLER, I. F. **Relacionamento Fornecedor e Cliente e a avaliação do desempenho do fornecedor**. Dissertação 118 f (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

HUMPHREYS, J. Trust and inter-firm relations in developing and transition Economies. **The Journal of Development Studies**, v. 34 n° 4, p. 32-61. 1998.

HUTT, M.D; SPEH, T.W. **Business Marketing Management: B2B**, 10th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Atividades Comerciais** 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em março/2012.

_____- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mapas Geográficos**, Censo 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em março/2012.

JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, p. 3-21, 1998.

KAPOOR, S. K; KANSAL, P. **Basic of distribution management**: A logistical approach. New Delhi: Prentice Hall, 2004.

KANTER, R. M. **Collaborative Advantage**: The art of alliances, Havard Business Review, n. 72:v.4, p. 100-117, 1989.

KELLY, C. SRM: **Turning Supplier and Procurement Data in Gold**, International Conference Proceedings AMERICAN PRODUCTION INVENTORY CONTROL SOCIETY – APICS, 2003.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. Principios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

LAMBERT, D. M. An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Supply Chain Management Institute. Sarasota, **Journal of Logistics**, v. 11, nº 7, p. 316-328, 2008.

_____, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J.D. **Supply chain management**: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**.v.8, n.1, p. 1-13, 1996.

LANDEROS, R.; MONCZKA, R. M.–Cooperative buyer/seller relationships and a firms competitive posture, **Journal of Purchasing and Materials Management**, Fall, pp. 9-18, 1989.

LARSEN, T. S. European logistics beyond. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, vol. 30, nº 5, pp 377-387, 1999.

LEENDERS, M. R; FEARON, H. E. Purchasing and supply management. 11th ed. Boston: **Journal of Management**, 1993.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SPROESSER, R. L; SPANHOL, C. P; RODRIGUES, F. S; LIMA FILHO, D.O; S; FENELON, M. A. Gestão da cadeia de suprimentos no comércio varejista de alimentos: o caso da rede econômica de supermercados. **In: SEMEAD/FEA-USP. Gestão e Produção**. São Paulo, agosto, 2006.

LUKIANOCENKO, M. **Ranking das Redes 2006**: profissionalização dá resultado. SuperHiper, São Paulo, ano 32, n.368, p. 76-88, maio 2006.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: **uma orientação aplicada**. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
MARANHÃO, S. R. Relacionamento com fornecedores através de contratos. **Revista P&D engenharia de Produção** vol. 07, nº 1, 2006.

MCKENNA, R. Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer. Reading, Mass: Perseus Books, 1999.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARTINS, R. C; COSTA, S. R. R. 2004 - **Gestão de Pessoas em organizações Públicas**: Propondo melhorias. Acervo INMETRO digital.

MATAR, F. N. Pesquisa de Marketing: **metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: ed. Atlas, 1996.

MENDONÇA, J. **Reestruturação produtiva no comércio**: o setor de supermercados na década de 90. Dez anos de economia baiana. Salvador: SEI, 2002. (Série Estudos e Pesquisas, n. 57).

MENTZER, J. T.; FOGGIN, J. H.; GOLICIC, S. L.– Collaboration: the enablers, impediments, and benefits, **Supply Chain Management Review**, Vol. 4, Number 4, pp. 52-57, 2000.

MERLI, G. *Comakership: a nova estratégia para o suprimento*. Tradução de Gregório Bouer. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed., 1994. Cap.1, p. 1 -36: A evolução estratégica entre clientes e fornecedores.

MONCZKA, R. M;et al. Success Factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences.(Atlanta)**, v.29, n.3, p. 553-577, 1998.

MORGAN, R. M.The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, vol. 58, p. 20-38, July 1996.

MORGADO, M. G. **Tendências de varejo**, NRF, *the container store*. Disponível em <<http://blogdomorgado.wordpress.com>>. Acesso em janeiro/2013.

MORIN, E. La Méthode. **La nature de lanature**. Paris: Éditions du Seuil, 1977.

MORVAN, Y. **Fondementsd' Economie Industrielle**. 2e. Edition, Paris, Economica, 1991.

MURAD, R. B; LIMA, R. S.Um modelo de Auxílio à Implantação do Comércio Eletrônico Business-to-Business. In: ENEGEP- ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. XXVIII Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Florianópolis, 2008.

NADVI, K. The cutting edge: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan. Brighton: University of Sussex/**Institute of Development Studies**, 1999. Discussion Paper, v. 360.

NETO, C. B. M. **A Visão Supermercadista sobre os Fatores Determinantes nas Relações Comerciais com Fornecedores**. 2006, Tese 173 f. (doutorado em Administração) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2006.

NEVES, M. F; **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** Tese 297 f (Doutorado em administração) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

NIELSEN (Empresa de Pesquisa de Mercado) da **Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS**, 2004. Diversas Publicações e Informações Publicadas, disponível em: <<http://br.nielsen.com>>. Acesso em março/2012.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing:** relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

NOHRIA, N; ECCLES, R. **Networks and organizations:** structure, form and action. Boston: Harvard business school press, 1999.

NOGUEIRA, A. J. F. M; FLEURY, M. T. L. **As Pessoas nas Organizações**, p. 17, Editora Gente, v. 6, 2002.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, vol. 19, n. 4, p. 459-583, fall, 1998.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil.** São Paulo: ed. Atlas, 2000.

PARQUE, H; RIBIERE, V; SCHULTE, W. D. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation sucess. **Journal of Management**, v.8, n.3, p. 106-107, 2004.

PEDROZO, E. A.; HANSEN P.B. Clusters, filièrs, supply chain, redes flexívies: Uma análise comparativa. In: COLÓQUIO - “As relações econômicas franco-brasileiras”, 2001, Grenoble, França. **Anais...** 29 a 31 de março de 2001.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. An assessment of the use of survey research in the management information systems (MIS) field between 1980 and 1990. **Journal of Management Information Systems**, v.10, n.2, p.75-106, 1993.

RECH, I. Redes de Desenvolvimento e sua Perenidade: Entendendo os Elementos (des) Motivadores. In: XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado, RS. **Anais**, 2006.

RESENDE, P.T; MENDONÇA, G.D; ARAÚJO, B. B. Estratégias de formação de ambientes colaborativos com fornecedores no gerenciamento das cadeias de suprimentos no Brasil. In: EnANPAD - ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XIX, Brasília 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2005, p.1-16.

RICHARDSON, G.B. The organization of Industry. **The Economic Journal**, September, 1972.

ROBERTSON, D. C; ROSS JUNIOR, W.T. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 108-123, jul. 2007.

ROSEMBLOON, B. **Marketing channels**. The Dryden Press, 6^a edition, 688p. 1999.

PERONA, M; SACCANI, N. Integration Techniques in customer-supplier relationship: A empirical research in the Italian industry of household appliances. **International Journal of Production Economics**, v. 89, p. 189-205, 2002.

SEBRAE-Portal. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Notícias n-Sebrae**. Disponível: <<http://www.sebrae.com.br/fichatécnica/Supermercado/Sebrae>>. Acesso em abril/2012.

_____. Portal. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Notícias n-Sebrae**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisa2010>>. Acesso em abril/2012.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos de 1990**. 2003. Tese 216 f (doutorado em ciências, área de concentração Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

SHETH, J. N; PARVATIYAR, A. “The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing.” In J. N. Sheth& A. Parvatiyar (Eds.), **Handbook of Relationship Marketing**, pp. 3-38. Thousand Oaks, CA: SagePublications, 2000.

SHETH, J.N; MITTAL, B; NEWMAN, B.I; **Comportamento do cliente**. São Paulo: ed. Atlas, 2001.

SILVA, C. D. F. **Análise da Gestão do Capital de Relacionamento: Um Estudo de Caso Exploratório na Fábrica de Motores de São Carlos**. Dissertação 154 f (Mestrado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2006.

SILVA, G. M. O; FAMÁ, R. O recente movimento de fusões e aquisições no setor de supermercados: possíveis causas e consequências (compactdisc). In: SEMEAD JR., 1., São Paulo, 1999. **Anais**. São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo/USP. 1999, p 1-15.

SILVEIRA, J. A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, v.32, n.2, p.5-13, 1997.

SIQUEIRA, R. **Gerenciamento do relacionamento com fornecedores: um estudo em uma indústria de telecomunicações**. Dissertação 146 f (mestrado em engenharia da produção). Universidade Federal de Itajubá, 2005.

SCHMITZ, H. Global competition and local cooperation: Success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development** Vol. 27, n. 9 pp. 1627–1650, 1992.

_____. Collective efficiency: growth path for small scale industry, **Journal of Development Studies**, v. 31, n.4, 1999.

SPINK, Peter. Parcerias e alianças com organizações não-estatais. **In:** CACCIA-BAVA, Silvio, PAULICS, Verônica; SPINK, Peter (orgs.). *Novos contornos da Gestão Local: conceitos em construção*. São Paulo: Instituto Pólis/Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2002, p. 141-173. Disponível em: <http://www.polis.org.br/publicacoes_interno.asp?codigo=152> Acesso em: 17 mai 2012.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: ed. Atlas, 1997.

SOUZA, W. Ranking Abras 2004. **Revista SuperHiper**: São Paulo, ano 28, n. 320, p12-27, março/2012.

SOUZA, R; VOSS, A. C. Contingency research in operations management practices. **Journal of Business and Management**, v.26, n.6, p.697-713, 2008.

STERN, L. W; EL-ANSARY, A. L; COUGHLAN, A. T; ANDRESON, E. **Marketing Channels**. Prentice Halls, 5ª edition, 1996.

STEELE, P. T; COURT, B. H. **Profitable purchasing strategies**: a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing. London: **Journal of Business and Management**, v.10, n.5, p.277-304, 1996.

SUPERHIPER. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, v.27 n. 309, maio de 2004. 218p.

_____. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, v.28, n.320, maio de 2002. 202p.

SUPERMERCADO MODERNO. **Crescimento do setor supermercadista**. São Paulo, 2012. Disponível em <http://www.sm.com.br/rankingsupermercados_2010>.

TOLEDO, G. L. Marketing de Varejo. **In:** Angelo, CF (coordenador) *Varejo Competitivo*. 1ª ed. Editora Atlas. São Paulo, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: ed. Atlas, 1995.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, n.1, p. 24-36, 1976.

VIEIRA, J. G. V. **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. Tese 267 f (Doutorado em Engenharia) POLI/USP – Departamento de engenharia de Produção. 2006.

VOLLMANN, T.; CORDON, C. Building successful customer-supplier alliances. **Long Range Planning**. Vol. 31 n.5, p 85-101, 1997.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de Associações de Pequenos Supermercados**. Dissertação 189 f. (mestrado em ciências, área de concentração Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura Luiz Queiroz. Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

ZAWISLAK, P. A. (2000). **Economia das organizações é a base para o pensamento estratégico.** In: CLEGG, S; HARDY, C; NAD, W. (orgs) *Handbook* de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas. p. 25-36.

ZEN, A. C; WEGNER, D. (2008) A troca de conhecimento nas redes interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. In: SEMEAd – Seminários em Administração, 11, São Paulo. **Anais ...** São Paulo: FEA/USP p. 1-17.

APÊNDICE I

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL – USCS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

TÍTULO DO TRABALHO: A GESTÃO DE RELACIONAMENTO ENTRE OS SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTES E SEUS FORNECEDORES DO MUNICÍPIO DE SÃO CAETANO DO SUL

Mestrando: José Ribamar Tomaz da Silva Filho

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Objetivo: Identificar quais as práticas de gestão de relacionamentos são utilizadas pelos supermercados de pequeno e médio portes do município de São Caetano do Sul com seus fornecedores.

Questionário de Pesquisa

| | |
|--|--|
| <p>Apresentação: Bom dia/ boa tarde/ boa noite. Meu nome é _____. Sou entrevistadora de uma pesquisa que está sendo realizada pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. Neste momento, estamos fazendo uma avaliação do relacionamento entre o supermercado e os fornecedores da cidade de São Caetano do Sul.</p> <p>Nesta entrevista não existem respostas certas ou erradas, somente aquelas que mais se aproximam de suas opiniões a respeito dos assuntos tratados.</p> <p>As informações dadas pelos entrevistados serão utilizadas genericamente e de forma agregada, sem a identificação nem dos supermercados nem dos respondentes. A pesquisa não tem nenhum caráter de fiscalização. Agradecemos a sua ajuda.</p> | |
| <p>Data da entrevista: / / Hora: Início: _____ Fim: _____ Duração: _____ min</p> <p>Questionário nº: _____ 1</p> | |

Parte – I – Caracterização do Supermercado

| | | |
|---|---|----|
| Razão Social | | 2 |
| Nome Fantasia | | 3 |
| Telefone | | 4 |
| Endereço | | 5 |
| Tempo de funcionamento do supermercado em anos | | 6 |
| Possui outras lojas ? | <input type="checkbox"/> 1 Não <input type="checkbox"/> 2 Sim | 7 |
| | Se Sim, quantas: | 8 |
| Número de caixas registradoras desta loja | | 9 |
| Número de caixas registradoras das outras lojas | Loja 2 | 10 |
| | Loja 3 | 11 |
| | Loja 4 | 12 |
| Número de funcionários desta loja | | 13 |
| Número total de funcionários de todas as lojas | | 14 |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|----|---|----|
| Tipos de produtos comercializados | 1 <input type="checkbox"/> Alimentos | 15 | 4 <input type="checkbox"/> Produtos de Bazar e Papelaria | 18 |
| | 2 <input type="checkbox"/> Bebidas e Sucos | 16 | 5 <input type="checkbox"/> Produtos de Higiene | 19 |
| | 3 <input type="checkbox"/> Produtos de Limpeza | 17 | 6 <input type="checkbox"/> Utilidades Domésticas Diversas | 20 |
| | | | 7 <input type="checkbox"/> Outros | 21 |

Parte II – Caracterização do perfil do gestor

| | | |
|------------------------------|---|----|
| Nome completo | | 22 |
| Função/cargo | <input type="checkbox"/> 1 – Gerente 2 – Proprietário 3 - _____ | 23 |
| Idade em anos completos | _____ | 24 |
| Sexo | <input type="checkbox"/> • 1 - Masculino 2 – Feminino | 25 |
| Grau de Escolaridade (Nível) | <ul style="list-style-type: none"> • Analfabeto (encerre a entrevista) • Sabe ler e escrever (encerre a entrevista) • Possui Ensino Fundamental incompleto ou cursando até o 4º. Ano (antigo Primário) • Possui Ensino Fundamental completo (antigo Ginásio) • Possui Ensino Médio incompleto ou cursando (antigo Ginásio) • Ensino Médio Completo • Possui Superior incompleto • Possui Superior completo • Possui Pós-graduação incompleta, em curso. • Possui Pós-Graduação completo | 26 |

P1- Com relação a algumas afirmações você pode dar um valor de 1 até 5, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 5 se você concorda totalmente com as seguintes afirmações:

- 1- discorda totalmente
- 2- discorda parcialmente
- 3- nem discorda e nem concorda
- 4 - concorda parcialmente
- 5 - concorda totalmente.

AFIRMAÇÕES

| | valor | |
|---|-------|----|
| Relacionamentos mais próximos com meus fornecedores proporcionam vantagens para o supermercado. | | 27 |
| A parceria estabelecida com os fornecedores proporciona melhor giro do estoque | | 28 |
| Pouco envolvimento com os fornecedores diminui as vendas do supermercado | | 29 |
| Uma ação conjunta com os fornecedores aumenta a competitividade da empresa | | 30 |
| O compartilhamento de informações com os fornecedores melhora a gestão do Estoque. | | 31 |
| Trabalhar junto com os fornecedores diminui os riscos de sobrevivência dos Supermercados. | | 32 |

P2. Para cada uma das seções do seu supermercado indicadas abaixo, a compra é principalmente realizada junto ao:

1- Fornecedor (indústria) 2- Distribuidor 3- Atacadista

| | | |
|---------------------|--|----|
| Alimentos | | 33 |
| Bebidas e Sucos | | 34 |
| Produtos de limpeza | | 35 |
| Produtos de Higiene | | 36 |

P3. Para cada uma das seções da sua loja, indicada abaixo, você faz cotação de compra ou compra diretamente do vendedor?

1- Faz cotação de compra 2- direto com o vendedor 3- outra forma

| | | |
|---------------------|--|----|
| Alimentos | | 37 |
| Bebidas e Sucos | | 38 |
| Produtos de limpeza | | 39 |
| Produtos de Higiene | | 40 |

P4. Este supermercado faz compra conjunta com outros supermercados não próprios?

1. Sim 2. Não

| | |
|--|----|
| | 41 |
|--|----|

P5. Com relação aos itens abaixo você pode dar um valor de 1 até 5, sendo valor 1 se você discorda totalmente da afirmação e valor 5 se você concorda totalmente com a afirmação a respeito do seu principal fornecedor/distribuidor.

1 - discorda totalmente, 2 - discorda parcialmente, 3 - nem discorda e nem concorda, 4 - concorda parcialmente e 5 - concorda totalmente.

| Seções | Alimentos, bebidas e sucos. | | Produtos de limpeza e higiene | |
|---|-----------------------------|----|-------------------------------|----|
| Entregas na data prometida | | 42 | | 60 |
| Entregas sem erro | | 43 | | 61 |
| Entregas completas | | 44 | | 62 |
| Tempo de entrega | | 45 | | 63 |
| (Baixa ruptura) A falta de produtos nas gôndolas | | 46 | | 64 |
| Comprometimento nas entregas | | 47 | | 65 |
| Confiança nos fornecedores | | 48 | | 66 |
| Flexibilidade na negociação com fornecedores | | 49 | | 67 |
| Canal de comunicação utilizado | | 50 | | 68 |
| Compartilhamento de informações de estoque | | 51 | | 69 |
| Compartilhamento de previsão de vendas | | 52 | | 70 |
| Compartilhamento de eventos promocionais | | 53 | | 71 |
| Compartilhamento de informações de acondicionamento de produtos | | 54 | | 72 |
| Atendimento de pedidos urgentes | | 55 | | 73 |
| Atendimento de pedido em período de demanda alta | | 56 | | 74 |
| Disponibilidade de produtos | | 57 | | 75 |
| Frequência de pedidos devolvidos | | 58 | | 76 |
| Política de trocas | | 59 | | 77 |

P.6 Parcerias com os fornecedores quanto aos incentivos de um maior volume de compra ou exposição dos produtos. O seu fornecedor principal das seções indicadas abaixo oferece:

1- Sim 2 – Não

| Seções | Alimentos, bebidas e sucos | | Produtos de limpeza e higiene | |
|---|----------------------------|----|-------------------------------|----|
| Bonificação - forma de dar descontos nas compras por meio do fornecimento gratuito de produtos | | 78 | | 86 |
| Enxoval - o fornecedor faz uma doação de determinada quantidade de produto para poder começar a fornecer para o supermercado | | 79 | | 87 |
| Brindes - são objetos que o fornecedor doa ao supermercado para que este repasse aos clientes em eventos promocionais | | 80 | | 98 |
| Encarte - o fornecedor paga um determinado valor ao varejista para que seu produto apareça no encarte promocional da loja | | 81 | | 89 |
| Aluguel de gôndola - o fornecedor paga para preencher uma determinada área das gôndolas com seus produtos | | 82 | | 90 |
| Aniversário - o fornecedor faz bonificações de seus produtos ao supermercado em ocasião da data comemorativa do aniversário do varejo | | 83 | | 91 |
| Patrocínio dos fornecedores - são eventos (culturais e sociais) realizados pelo supermercado e apoiados por fornecedores, por meio da doação de produtos. | | 84 | | 92 |
| Contrato de fidelidade - o supermercado compra determinada linha de produtos apenas de um fornecedor e, em contra partida, este lhe oferece cotas de bonificação. | | 85 | | 93 |

P7. O supermercado se comunica com seus fornecedores por meio (pode marcar mais de uma opção, sendo 1 a mais frequente, 2 a segunda mais frequente e assim em diante):

| | | |
|--|--|----|
| do vendedor que faz visitas periódicas | | 94 |
| do telefone | | 95 |
| do Fax | | 96 |
| pela Internet | | 97 |
| outros meios | | 98 |

P8. Para cada uma das seções indicadas, o supermercado trabalha com dois ou mais fornecedores na compra de produtos?

1 – Sim 2 – Não

| | | |
|----------------------------------|--|-----|
| Alimentos, Bebidas e sucos | | 99 |
| Produtos de Limpeza e de Higiene | | 100 |

P9. Como é a Política de prazo de pagamento oferecida pelo seu principal fornecedor das seções abaixo: 1- À vista, 2- 07 dias, 3 – 15 dias, 4 - 28 dias, 5- 30 dias, 6 – 60 dias e 7 – 90 dias 8- outro prazo

| | | |
|--|---------------------------|-----|
| | I – Alimentos | 101 |
| | II - Bebidas e Sucos | 102 |
| | III - Produtos de Limpeza | 103 |
| | IV - Produtos de Higiene | 104 |

P10. Sua empresa já fez ou faz parceria com algum fornecedor no ano de 2012?

1– Sim 2 - Não

| | |
|--|-----|
| | 105 |
|--|-----|

Caso afirmativo, o que é definido nesta parceria?

1- Controle de estoque

2-Reposição de mercadorias integrada

| | |
|--|-----|
| | 106 |
|--|-----|

P11 - A loja realiza algum evento de premiação para fornecedores mais importantes?

1 – Sim 2 - Não

| | |
|--|-----|
| | 107 |
|--|-----|

P12 - A loja procura tratar suas relações com fornecedores (indicar uma das alternativas):

| | | |
|---|--|-----|
| 1 – Por meio de contratos de fornecimentos | | 108 |
| 2 - Por indicadores que medem o desempenho dos fornecedores | | 109 |
| 3 - Por meio de parcerias | | 110 |
| 4 - Por acordos informais | | 111 |

P13 - Qual o tipo de relacionamento você considera de vital importância nas relações entre o supermercado e seus fornecedores?

| | | |
|--|--|-----|
| 1 – Relacionamentos por conveniência (meramente informais) | | 112 |
| 2 - Relacionamentos com base em contratos de fornecimentos | | 113 |

P14 - Sua loja possui algum sistema (*software*) de controle de estoque como mecanismo para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores?

1 - Sim 2 - Não

| | |
|--|-----|
| | 114 |
|--|-----|

Qual é o sistema utilizado? _____

P15 – Após a sua compra, para cada uma das seções indicadas abaixo, como você classifica o seu principal fornecedor segundo uma das seguintes alternativas, para as seções:

| | | |
|-------------------------------|--|-----|
| Alimentos, Bebidas e Sucos | | 115 |
| Produtos de Limpeza e Higiene | | 116 |

| | |
|---|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> Após a venda, o vendedor liga para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepção; Pede sugestões para melhorar o produto, ajudando a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> O vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para os clientes de tempos em tempos com sugestões sobre o melhor uso do produto ou novos produtos úteis. |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor. |

Agradecemos a sua atenção e contribuição para o nosso trabalho!